MEHMET EMİN ÖZCAN / CEO

VAKIFBANK'IN YENİ STRATEJİSİ

capital.com.tr

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

Şubat 2018

Yıl 26
Sayı 2018/2

Google play

Available on the App Store

@capitaldergisi
capitaldergisi

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 16.50 TL

13.00 TL

BÜYÜME HESAPLARI

37 SEKTÖRÜN 2018 YILI AJANDASI

MUHTAR KENT
COCA-COLA

HİKMET ERSEK
WESTERN UNION

SERPİL TİMURAY
VODAFONE

ÖZEL ARAŞTIRMA

GLOBAL 50 TÜRK

yalıspor

Anadolu'nun büyük işletmeleri Vodafone'a güveniyor

Yalı Spor mobil ve sabit teknoloji ihtiyaçlarını Vodafone İş Ortağım ile karşılıyor.

Kurucu & Yönetim Kurulu Başkanı **Ali Yıldız**

Vodafone kurumsal çözüm hizmetlerini kullanabilmek için ses ve internet erişiminin olması gerekmektedir. Servislerin kullanımından oluşan ses ve internet ücretlendirmesi müşterinin tarifesinden yapılmaktadır. İnternet hızı, coğrafi koşullara, baz istasyonuna uzaklığa, kullanılan cihaza, bağlanılan siteye, şebeke yoğunluğuna bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Servisler üçüncü partilere kullandırılamaz. Bulut santral hizmeti ve Vodafone güvenlik hizmetleri Vodafone NET tarafından faturalandırılır. Bilgi için: vodafone.com.tr

İş Ortağım

KUSURSUZLUK **HAYAT BULDU!**

Kusursuzluk ve asaletin sembolü
Quasar'da hayat başladı...

13
BİN $'a
VARAN
KİRA
GARANTİSİ
QUASAR
ISTANBUL
RESIDENCES | OFFICES | SHOPS | HOTEL
www.quasaristanbul.com
0850 288 4000
VIATRANS

Yüksek düşünenlere **İAÜ Lisansüstü**

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ, deneyimli akademik kadrosu ve iş dünyası profesyonelleri işbirliğinde, yüksek düşünenleri hedeflerine ulaştırıyor.

Başvurular başladı!

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BAKIRKÖY • BEŞİKTAŞ • FLORYA • KADIKÖY

www.aydin.edu.tr • 444 1 428

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 95

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış Direktörü Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Kurumsal İletişim Müdürü Seren Urun Güven

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Seda Erdoğan Dal, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Altuğ Selçuk, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - 0 212 336 5362 / Şaban Yazır- 0 212 336 5361
Tel: 0 212 336 53 60-(3 hat) **Faks:** 0 212 336 53 90

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
İTALYA: Mariolina Siclari
T. +39 02. 91 32 34 66 / mariolina.siclari@burda-vsg.it
ALMANYA: Vanessa von Minckwitz
T +49 89 92 50 35 32 / vanessa.vonminckwitz.denz@burda.com
Michael Neuwirth
T. +49 89 9250 36 29 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 30 50 / Christina.Bresler@burda.com
İSVİÇRE: Goran Vukota
T. +41 44 81 02 146 / goran.vukota@burda.com
FRANSA/LÜKSEMBURG: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 25 24 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 58 32 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 48 24 / salvatore.zammuto@burda.com

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat 21-24, 34387 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 **Faks:** 0 212 410 32 27

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

Copyright ©2008 by G+J International Magazines GmbH, Hamburg
This magazine is published under license from G+J International Magazines GmbH. All rights to the licensed title/trademark and concept are owned by G+J International Magazines GmbH. Reproduction whether in whole or in part without permission of G+J International Magazines GmbH is prohibited. The title CAPITAL and the logo thereof are registered trademarks of or in trust of G+J International Magazines GmbH.

Copyright ©2008 G+J International Magazines GmbH, Hamburg
Bu dergi G+J International Magazines GmbH tarafından yayımlanmaktadır. Her türlü isim, marka ve konsept hakları G+J International Magazines GmbH'ye aittir. Herhangi bir metin ya da bölüm G+J International Magazines GmbH'nın izni olmaksızın alınmaz. Capital Dergisi'nin isim ve logosuna ait tüm ticari marka hakları G+J International Magazines GmbH'a aittir.

© Capital Dergisi **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş** tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı **Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş**'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play App Store

Sedef Seçkin Büyük

"Yalnız büyüme" çözüm değil

Geçtiğimiz ay hangi iş insanıyla karşılaşsam hep aynı konular açıldı. Neymiş bunlar diye soruyorsunuz içinizden muhtemelen… İlki, Türkiye'nin yurt dışındaki algısının düzeltilmesi için bir an evvel OHAL koşullarından çıkılması gerektiği. Bu konudaki tartışmalar hararetlenmiş durumda. Geçtiğimiz ay sohbet ettiğim üst düzey bir iş insanı, "Avrupalı turist OHAL koşullarında hayat sigortası geçerli olmadığı için Türkiye'ye gelmiyor. İstanbul'da otel geceleme fiyatları yarıya düştü" değerlendirmesini yaptı. OHAL, Türkiye'deki şirket değerlerini de düşürmüş durumda. Batılı yatırımcılar şirket satın almaları için Türkiye'yi radardan çıkardı. Daha çok Körfez ülkelerinden gelen alıcılar fırsatları inceliyor. Bir zamanlar yılda 30 milyar dolarlara ulaşan yabancı sermaye girişi bugün 3'te 1'e gerilemiş bulunuyor. Hak ettiği değerden çok daha düşüğe el değiştiren her türlü ekonomik varlık, şüphesiz Türkiye ekonomisine zarar veriyor.

İkinci konu ise 2017'de yakalanan büyümenin 2018'de de devam ettirilebilmesi için hükümetten talep edilen çeşitli ekonomik tedbirler… Ancak unutmamak gerekiyor ki 2019'da üç seçime girecek olan hükümetin alacağı ekonomik tedbirler bütçe açığını da artırıyor. Bu nedenle bu tedbirlerin sürekli hale gelmesi ve uzun süre sürdürülmesi bazı riskler içeriyor. Nilüfer Gözütok'un yaptığı ve bu sayıda "Büyüme Hesabı" başlığıyla yayınladığımız kapak haberimizde 37 sektörün büyüme beklentilerini mercek altına aldık. Araştırmanın sonuçlarına göre 37 sektörün 36'sı sektörel bazda büyüme bekliyor. Bunların 16'sı bu yıl yüzde 10 ve üzerinde büyüyeceğini öngörüyor.

İktisatçı Dr. Orhan Karaca da 2018'de büyümenin sürdürülebilmesi için hükümetin alacağı olası kararların bütçe açığını nasıl etkileyeceğini ve uzun vadede bunun ne gibi sonuçlara yol açacağını Konjonktür sayfalarına taşıdı. Okumanızı öneririm. Büyümek elbette önemli. Ancak hormonlu değil sağlıklı olması şartıyla. Bu da ancak hem iç hem dış siyasi ortamın normalleşmesiyle mümkün görünüyor. Kesin olan şu ki "büyüme" diğer ekonomik unsurlarla desteklenmediğine "yalnız" bir kelime ve olumlu bir anlam ifade etmiyor.

Tüm bunların üzerine ocak ayı sonunda eklenen bir de Afrin Operasyonu var. Umarım bu operasyon bölgeye huzur ve barış gelmesine katkı yapar.

KAPAK 68

BÜYÜME "HESABI"

37 sektörden 36'sında 2018'de büyüme bekleniyor. Sektör temsilcilerine göre bu yıl büyüme ağırlıklı olarak tüketim, ihracat ve turizme dayalı gerçekleşecek.

SÖYLEŞİ 86

"MÜŞTERİNİN NABZINI YERİNDE TUTUN"

5,5 milyar dolar cirolu Western Union'un başkanı ve CEO'su Hikmet Ersek, "Başarılı olmanın sırrı her zaman sahada, müşterinin nabzının attığı yerde olmak" diyor.

78 ARAŞTIRMA

GLOBAL LİDERİN PROFİLİ

Capital'in gelenekselleşen "Global 50 Türk" listesine bu yıl çok sayıda yeni isim girdi. Ancak bu yıl da listenin zirvesinde Coca-Cola'nın yönetim kurulu başkanı Muhtar Kent bulunuyor.

SÖYLEŞİ 90

"İYİ EKİP BAŞARI GETİRDİ"

2017 yılı başında Amerika'da BBVA Compass'ın CEO'luk koltuğuna oturan Onur Genç başarısını ekibine bağlıyor.

Capital

www.capital.com.tr

YIL 26 SAYI 2 ŞUBAT 2018

ARAŞTIRMA

İKİNCİ BAHAR 96

Petkim, Denizbank, Şok Marketleri, Penta Teknoloji, Doğtaş gibi el değiştiren şirketler, satıldıktan sonra cirolarında her yıl çift haneli büyümeler yaşadı.

SATIŞA DÖNÜŞ NASIL ARTAR? 110

Mağazaya giren müşterilerin kaçının alışveriş yaptığını araştırdık. 8 yıl öncesine göre mağazaya giren müşterinin alışverişe yönelme oranındaki artış dikkat çekici...

SÖYLEŞİ

"TEDARİK ZİNCİRİ 3.0 DALGASI GELİYOR" 102

Taşeron imalat dönemini dünyada ilk kez başlatan Li&Fung şirketinin başkanı Victor Fung, başarısının sırrını, "Her bir parçayı en iyi ürettiren şirket olmalarına" bağlıyor.

"YENİ HEDEFİMİZ İLK 25'E GİRMEK" 120

1,7 milyar TL cirolu Asaş Alüminyum'un yönetim kurulu başkanı Gökhan Yavuz, ortalama yüzde 25 büyümeyle sanayi şirketleri arasında ilk 25'e girmeyi planladıklarını söylüyor.

ÖZEL BÖLÜM

MIT TECHNOLOGY REVIEW 129

AKILLI KİMYA 171

GELECEK&TRENDLER 183

Yatırımlarınızın Rehberi

Yatırım hakkında tek bilmeniz gereken: Akbank Yatırım Hizmetleri.
Akbank Robo Danışmanlık ile Türkiye'de ilk defa mobilden varlık dağılım önerisini görüntüleyebilir, Portföy Fikirleri ve Yatırım Sepetleri ürünlerimizle bu dağılımı anında alabilirsiniz.

AKBANK YATIRIM HİZMETLERİ

Akbank bireysel müşterileri, Ak Portföy tarafından sunulan Robo Danışmanlık hizmetinden ilgili mevzuat kapsamında gereken süreçleri tamamlamaları halinde yararlanacaklardır. Portföy Fikirleri'nin en düşük satın alma tutarı 100.000 TL, Yatırım Sepetleri'nin ise 1.000 TL'dir. Akbank söz konusu en düşük satın alma tutarlarını değiştirme hakkını saklı tutar. Ayrıntılı bilgi için: yatirim.akbank.com

AKBANK

sizin için

YÖNETİM **140**

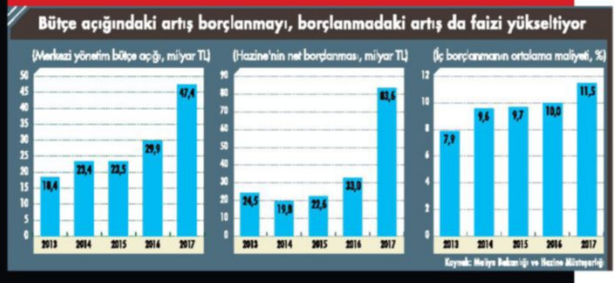
ŞAŞIRTAN 7 GELİŞME

Yeni nesil çalışan profili, İK uygulamalarını hızla değiştiriyor. İK süreçleri daha dijital olurken şirketlerin istihdam politikalarındaki "tabular" da yıkılıyor.

KONJONKTÜR **36**

BÜTÇE VE EKONOMİ

Hükümetin ekonomiyi canlandırmak için aldığı tedbirler nedeniyle merkezi yönetim bütçesindeki açık 2017'de 29,9 milyar TL'den 47,4 milyar TL'ye çıktı. Bütçe açığındaki artışın etkilerini inceledik.



RICHARD BRANSON 12
KİTAP 24
PROJEKSİYON 28
NEVZAT AYDIN 48
İNSANLAR 50
ŞİRKET DOKTORU 62
10 SORU 64
İŞ'TE ANADOLU 66
DİJİTAL CEO 118
TECH FUTURE 138
ZİRVE YOLU 148
JOHN DAVIS 158
AL RIES 160
MEDIAPULSE 168
PHILIP KOTLER 180
FINANCE SUITE 198
KİŞİSEL YATIRIM 224

YÖNETİM

"BİNDE 1" SENDROMU" 150

Türkiye'deki şirketlerde işe giriş oranı Harvard'ı geride bıraktı. Bizde iş başvurularının yüzde 1'ini kabul ederken bu oran ABD'nin en büyük 8 üniversitesinde yüzde 6 ila 16 arasında değişiyor.

START UP TARZI BÜYÜME ZAMANI 162

"Yalın Yeni Girişim" akımının öncüsü ünlü yazar Eric Ries, son kitabı The Startup Way'de "Modern bir şirket, her çalışanına girişimci olma fırsatı sunan şirkettir" diyor.

FİNANS

EN DÜŞÜK FAİZ KİME? 194

Bankacılar en düşük kredi faizini kime veriyor? Kurumsal bankacılıkta kredi faizleri yüzde 14-17 arasında değişirken bu oran KOBİ'lerde yüzde 15- 20 bandında.

YENİ CEO'NUN BÜYÜME PLANI 200

6 ay önce göreve gelen Vakıfbank Genel Müdürü Mehmet Emin Özcan, "Önümüzdeki dönemde beyaz yakalı müşterilerde büyümeyi hedefliyoruz" diyor.

KÂRDA ADRES DEĞİŞİR Mİ? 206

Geçen yıl, kârlılıkta iyi bir yılı geride bırakan finans sektöründe 2018'de bu yıl leasing ve faktoringde KOBİ ve işletme segmentleri en kârlı alanlar olarak öne çıkacak.

YAŞAM

EN SON NE OKUDULAR? 219

GÖRÜŞLER

Ian Bremmer / ÇİN BOŞLUĞU DOLDURMAK İSTİYOR 58
Yiğit Kulabaş / KARA AYNA 108
Mehmet Öğütçü / 2018'DE NE BATACAĞIZ NE ÇIKACAĞIZ 126
Ali Özgenç / İŞE ANLAM KATMAK 170
Mehmet Gerz / TÜRKİYE'NİN ENFLASYON SINAVI 226

SARAR
Black Tie
SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM
YapıKredi
WORLD'e özel
6 taksit!

RICHARD

SON BİR TAVSİYE

SORU: *Kuaför salonunda çalışıp üç çocuğuma destek oluyorum. Daima bir kuaför salonu açmanın ve zincir haline getirmenin hayalini kuruyorum. Ücretli bir çalışandan işletme sahibi olmaya geçmek için hangi adımları atmalıyım?*

Koishi, Japonya

CEVAP: Koishi, büyük düşünüyor olmana çok sevindim. Daha ilk kuaför salonunu bile açmadan ulusal bir zincir olmanın hayalini kurman müthiş. Ancak bir parça durup düşünmek ve işin uygulanabilirliği hakkında fikir jimnastiği yapmak çok önemli.

Öncelikle ileride de aileni desteklemeye devam edeceğin için finansal olasılıkları dikkate almanın hayati bir önemi var. Eğer aran rakamlarla pek iyi değilse o zaman bu hesaplamaları yapabilecek güvenilir birisini bulman ve yönetim kurulunda yer vermen gerekir. Ben de Virgin Records'u kurduğumda şirketi büyütmeye odaklanabilmek için finansal işlerle ilgilenecek birini işe almıştım. Sonrasında şirketinin amacının ne olacağı konusunda düşün. Ortalıkta yığınla kuaför salonu var. Seni onlardan farklı kılacak ne var? Salonunun var olma nedeni ne olacak? Ekibini geliştirip markanı oturttuktan sonra kazandıklarından topluma ne geri vereceksin? Eğer tek önceliğin para kazanmak ise o zaman başarısızlığa mahkumsun.

Üçüncü olarak da çalıştığın iş yerini bir düşün. Her sabah salona geldiğinde ne gibi sorunlarla yüzleşiyorsun ve sence onlara nasıl çözüm bulunabilir? Her gün en çok neler iş arkadaşlarının sinirlerini bozuyor? Müşterilerinle de konuş; tekrar tekrar bu salona gelmelerini sağlayan hizmetin nesinden hoşlanıyorlar?

Ufak ayrıntılar üzerinde düşün; onlar devasa bir fark yaratabilir. Salonunda müşterilere ücretsiz içecek sunulacak mı? Eğer sunulacak ise kârını azaltmayacak bir yoldan üstün kaliteli içecekler sunabilir misin? Salonunda ne gibi eğlenceli vakit geçirecek şeyler olacak? Müşterilerine okumaları için dergiler ve diğer türden içerikler sağlayacak yerel bir yayınevi ile bir anlaşma yapabilir misin? İşte insanların farkına varıp müteşekkir kalacakları bu gibi küçük dokunuşlardır.

Genellikle en iyi pazar araştırmasının bizzat

ÇABALAMAYA DEVAM

SORU: *26 yaşındayım, üniversite mezunuyum ve iyi bir işim var, ancak son zamanlarda fena halde sıkılıyorum. Yeni Zelanda'da geçen üç haftalık inanılmaz bir tatilden sonra işe geri döndüğümde çoğu sporla (bilhassa golf, tenis ve futbolla) ilgili olan tutkularımın peşinde koşmamı sağlayan bir aciliyet hissi gelişti.*

Bir başkası için çalışma fikri artık beni delirtiyor. Hayatımın patronu olmak istiyorum. Tavsiyeniz var mı?

Chris McDermott, İngiltere

CEVAP: Chris, yaşadığın vahşi Yeni Zelanda macerasının sende yenilenmiş bir enerji yaratması muhteşem bir şey. Ben sıklıkla seyahat etmeye vakit ayırmanın öneminden bahsederim; hayatım boyunca bunu düzenli bir şekilde yaptım ve her seferinde de kendimi yenilenmiş ve yepyeni fikirlerle dolu olarak buldum. İlk gerçek maceramı bir çocukken annem beni sayfiye evimizden 5 kilometre uzakta yalnız başına bıraktığında yaşamıştım. Sonunda elbette eve geri dönüş yolunu bulmuştum, ancak yönümü bulmak için birkaç kişiye sorduktan sonra!

Bu deneyim bana başka insanlardan yardım istemekten korkmamam gerektiğini öğretti ve bu dersten bir girişimci olarak da çok faydalandım. Bizim ekibimize mikro seviyede yönetilmelerine gerek kalmaksızın kendi işlerini yapacakları konusunda güvenimiz tamdır. Üretkenlik ve mutluluklarını artırabilmek için Virgin Management'ta sınırsız izin hakkı ve esnek çalışma saatleri adlı iki uygulama başlattık.

Hayatımda macera hep vardır. 2016'da İngiltere'deki gençlerin yaşamlarını iyileştirmeyi amaçlayan bir hayırseverlik girişimi olan Virgin Strive Challenge'ın faaliyetlerinin bir parçası olarak çocuklarım Holly ve Sam ile birlikte İsviçre'deki Matterhorn vadisinden Sicilya'daki volkanik Etna Dağı'nın zirvesine kadar yüzmek, koşmak, bisiklete binmek ve yürüyüş yapmak için zaman ayırmıştım. Strive Challenge (Çabalama Dürtüsü) fikri ise birkaç yıl önceki başka bir maceradan çıkmıştı; o zaman çok daha büyük ve iddialı bir meydan okumalar setine yönelik bir kavramın hayalini kuran Sam ve yeğenim

BRANSON

ev içinde yapılanı olduğunu görmüşümdür, bu yüzden sen de tanıdığın herkese bu konuda ne düşündüklerini sor ve sonra aklına en yatkın olanıyla işe koyul. Bu iş biraz zaman alacak ancak göreceksin ki bu adanmışlığın karşılığını fazlasıyla alacaksın. Her hafta muhakkak en az bir saatini ister yüz yüze isterse internet üzerinden potansiyel müşterilerine soru sormaya ayır. Sonra mevcut salonunda onların verdikleri cevaplara uygun değişiklikler yap; sakın onları arka cebinde saklama. Yeri gelmişken daima arka cebinde sakladığın küçük bir not defteri taşımanı da tavsiye ederim, zira ne zaman ilham geleceğini asla bilemezsin.

Eminim ki çevrendeki en mükemmel kuaförleri işe alacaksın. Bunu yaptıktan sonra ne gibi yenilikler yapabileceğini düşün. Elbette müşterilerinin isteyeceği temel hizmetleri vereceksin. İnsanların salonunuz hakkında dillerinden düşürmedikleri ve sosyal medyada paylaştıkları yeni özellikler ve hizmetler de sunuyor olmalısınız.

Geçenlerde Twitter'da @bransonhair adında ve ünlü insanların (Vladimir Putin, Prens Harry ve Edward Snowden'ın da olduğu) yüzlerine benim saçımın monte edilerek "Richard Branson Saçı" dedikleri bir hesabın açılmış olduğunu bile öğrendim. Şurası kesin ki insanların saç ve saç stillerine düşkünlükleri yakın bir gelecekte ortadan kalkacak gibi değil. Bu yüzden eşi benzeri olmayan bir kuaför salonu kavramıyla ortaya çıkabilirseniz pazarda kendinize çok iyi bir yer edinebilir ve kendi nişinizi yaratabilirsiniz. Bu iş elbette kolay olmayacak, ancak ayağınızın da yere basıyor olması şartıyla her şeyi yapabilmeniz mümkün.

BÜYÜK DÜŞÜN, NESNEL OL

Ulusal bir kuaför salonları yaratmak gibi en ihtiraslı iş fikirleri bile işe küçük veya sıfırdan başlar. Rüyalarınızı gerçekleştirmek için aşağıdaki adımlarda belirtilen temel prensipleri aklınızdan çıkarmayın:

1. Hangi tüketici sorununu çözmeye çalışacağınıza karar verin. Arkadaşlarınıza, ailenize ve dostlarınıza günlük bazda kendilerini en çok nelerin rahatsız ettiğini sorun. Ardından saptadığınız bir çözüm temelinde şirketinizi kurun.
2. Finansman durumunuzu düzene sokun, özellikle de ailenize destek oluyorsanız! Burada sağlam bir iş planı faydalı olabilir.
3. Hangi işlerde iyi hangilerinde kötü olduğunuza karar verin ve sonra boşlukları doldurabilecek işe alımlar yapın. Mesela eğer rakamlarla aranız iyi değilse kendinize iyi bir muhasebeci bulun.
4. Amacınızı keşfedin. Onun paradan daha fazla bir şey olması gerekir. Şirketinizin var olma nedeni ne? Çalışmalarınız toplumunuza nasıl bir katkıda bulunacak?
5. Ayrıntılara odaklanın. Şirketinizi diğerlerinden gerçekten farklı kılacak bir ürün veya hizmet özelliği bulun.

Noah ile birlikte Fransız Alpleri'ndeki Mont Blanc'a tırmanıyorduk. Pek çok Virgin şirketinin kuruluşunun temelinde maceralar vardır. Mesela Virgin Atlantic fikri aklıma şimdi eşim ama o zaman kız arkadaşım olan Joan ile buluşmak için British Virgin Adaları'na seyahat ederken gelmişti. Uçuşum iptal edilmişti ve uçak kiralamaya karar vermiştim. Yolcular arasında dolaşarak kiraladığım uçağa bilet almak isteyip istemediklerini sormuştum. Uçak anında dolmuş ve buradan da Virgin Atlantic fikri çıkmıştı.

Chris, en çok ne yapmayı istediğini keşfedersen o zaman cazip bir kariyer (ve beraberinde sıkı çalışma) senin için hiç de uzak sayılmaz. Bu benim uzun yıllar boyunca öğrendiğim derslerden biri. Asla klasik anlamda bir işim ve kesinlikle bir patronum olmadı, ancak elli yıl boyunca her gün çalıştım.

Virgin şirketleri daima benim ve çalışanlarımızın tutkularını yansıttı. Sana da benzer bir yol izlemeni tavsiye ederim.

Tutkularını bir işe dönüştürmek için yapmayı sevdiğin şeylerle ilgili seni en çok nelerin hayal kırıklığına uğrattığını bulup çıkarman çok önemli. Örneğin tenis ayakkabıları hakkında muazzam fikirlerin olabilir ve buradaki soruna çözüm olabilecek bir fikir yaratabilirsin. Burada atman gereken ilk adım tutkularının içine dalmak ve kendini bu alanda bir uzman yapmak.

Ancak iş fikrini netleştirdikten sonra çok erkenden balıklama işe atlamayarak risklerini sınırlandırman çok önemli. Kendine bir iş planı geliştirmiş olsan bile bir süre daha mevcut işinde çalışmaya devam etmen akıllıca olabilir.

Virgin Start Up'taki çalışmalarımızla kendi işini kurmak isteyen girişimcilere akıl hocalığı hizmetleri ve fonlar sunuyoruz. Genç girişimcilere daima kendi paralarını ve zamanlarını çarçur etmeden önce fikirlerini sınamalarını öneriyoruz.

Bugün sen kendi fikrinin tanıtımını yapan bir web sitesini kolaylıkla kurabilirsin. Ayrıca yine sosyal medyada da bir cazibe merkezi olabilirsin. İşte bunlar aslında yeni fikirler denemeye devam edebileceğin anlamına geliyor.

Kendi işini kurmak için asla daha iyi bir zaman yoktur. O halde neden bekleyesin ki?

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

ÖDEMEDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Bankalararası Kart Merkezi (BKM), Türkiye'nin 2017 yılına ait kartlı ödeme verilerini açıkladı. 2017 yılında ilk defa banka kartlarıyla yapılan alışveriş adedi, nakit çekim adedini geride bıraktı. İnternetten yapılan kartlı ödemeler, yüzde 45 artışla son 5 yılın en büyük büyümesini gösterdi. Ödemelerde dijital dönüşümün öncülüğünü üstleneceklerini belirten BKM Genel Müdürü Dr. Soner Canko, Türkiye'deki ödemeler ekosisteminin gücünü vurguladı.

"EN İYİ DİJİTAL BANKA" SEÇİLDİ

Garanti Bankası, World Finance'in verdiği Dijital Bankacılık Ödülleri 2017'de, Türkiye'nin "En İyi Dijital Bankası" seçildi. Garanti Cep ise "Türkiye'nin En İyi Mobil Bankacılık Uygulaması" ödülünü aldı. Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Didem Dinçer Başer, "20 yılı geride bıraktığımız dijitalleşme yolculuğunda, her zaman sektöre yön veren, öncülük eden ve fark yaratan bir kurum olduk. Müşterilerimizin hayatını kolaylaştırmaya, bankacılığı onlar için bir değere dönüştürmeye devam edeceğiz" dedi.

CFO'LARIN RİSK AJANDASI

EY'nin "Finans 4.0: Yüksek Risk Ortamında Kurumsal Raporlamanın Dönüşümü" araştırmasına göre CFO'ların yüzde 84'ünün kurumsal raporlamada en büyük endişe kaynağını veri güvenliği ve gizliliğinin sağlanması oluşturuyor. EY Türkiye Finansal Hizmetler Sektör Lideri Damla Harman, "Yapay zeka, bulut bilişim ve robotik süreç otomasyonu gibi yeni teknolojilerin benimsenmesi, finansal veri yönetimi kaynaklı itibar ve mali yapıyı zedeleyici maliyetlerden kaçınılmasına yardımcı olacaktır" diyor.

FİBAEMEKLİLİK'TEN ACENTE ATILIMI

ERGO Emeklilik ve Groupama Emeklilik acentelerini bünyesine katan Fibaemeklilik, "Müşteri memnuniyeti eşittir acente memnuniyeti" yaklaşımını benimseyerek planlı ve iddialı bir atılım süreci içerisine girdi. Fibaemeklilik'in genel müdürü Erol Öztürkoğlu, "Acentelerimize sigorta dışında da ek gelir kaynakları yaratmayı hedef olarak önümüzde koyduk. Hayalimiz, onları birer finansal market haline getirmek" diyor.

KONUT SİGORTASI PAKETLERİ

Anadolu Sigorta'nın konut paket sigortasıyla kiracılar da evlerini ve içindeki eşyalarını yangından hırsızlığa, depremden su baskınına kadar pek çok riske karşı koruma altına alabiliyor. Genel müdür yardımcısı Levent Sönmez, "Anadolu konut paket poliçelerindeki cam kırılması, makine kırılması ve elektronik cihaz hasarlarını kapsayan Turbo Jet sayesinde Sigortam Cepte mobil uygulamamız üzerinden 1.000 TL'ye kadar hasar ödemelerini, sigortalılarımızın banka hesaplarına ihbardan en geç 5 saniye sonra yapabiliyoruz" diyor.

KUVEYT TÜRK 2018'E HIZLI BAŞLADI

Kuveyt Türk, ocak ayında toplam 550 milyon TL tutarlı kira sertifikası ihracı gerçekleştirerek 2018 yılına hızlı başladı. Kuveyt Türk'ün talep toplamasını 2 Ocak'ta gerçekleştirdiği 104 gün vadeli, 350 milyon TL tutarındaki kira sertifikaları, 17 Nisan'da, talep toplamasını 16 Ocak'ta gerçekleştirdiği 120 gün vadeli, 200 milyon TL tutarında kira sertifikaları ise 17 Mayıs'ta anapara ve getiriyle birlikte vadelerinde sahiplerine dağıtılacak.

Yeni Opel
GRANDLAND X
• 360° Kuşbakışı Çevre Görüş Sistemi
• IntelliGrip Antipatinaj Sistemi
• 1652 lt'ye Varan Bagaj Hacmi*
12'-4"
F GG 9100
GELECEK HERKESİNDİR
* ISO 3832'ye göre, arka koltuklar yatırılmış olarak, tavana kadar tamamen dolu hacimdir.
Araçta görülen donanım ve ekipmanlar Türkiye paketlerinde farklılık gösterebilir veya opsiyonel olarak sunulabilir.
Grandland X'in ortalama yakıt tüketimi 4,3 ile 5,5 lt/100 km arasında, CO_2 emisyon değerleri 2008/692/EC
direktifine göre, 111/127 g/km arasındadır.

YILDIZ START UP'LAR ZİRVE'DE YARIŞACAK

Bölgenin en büyük iş ve ekonomi buluşması olan Uludağ Ekonomi Zirvesi, 2018 yılıyla birlikte büyük bir start up yarışmasına ev sahipliği yapacak. Galata Business Angels ve Endeavor iş birliğiyle gerçekleştirilecek Stars of Region adlı uluslararası start up yarışmasına, Türkiye'nin yanı sıra Avrupa, Afrika, Orta Doğu ve bölgeden girişimciler başvuruda bulunabilecek. İlk 10'a kalan girişimciler, canlı sunum için Uludağ Ekonomi Zirvesi'ne davet edilecek. GBA yatırımcıları, Endeavor üyeleri ve Zirve'nin konuşmacılarından oluşacak liderler karşısında canlı sunum gerçekleşecek. İlk 3'e kalmayı başaran start up girişimleri, iş dünyasının en önemli liderlerinden yatırım çekme fırsatının yanı sıra iş dünyasının en önemli isimleriyle networking şansı da yakalayacak. Yarışmaya başvurular 16 Şubat tarihine kadar uludagekonomizirvesi.org adresindeki Stars of Region soru formu üzerinden gerçekleştirilebilecek. Jüri, fikrin özgünlüğü, ölçeklenebilirliği, pazarın büyüklüğü, girişimin yarattığı giriş bariyeri, girişimin ve ekibin geçmiş deneyimlerine dayanarak değerlendirmesini yapacak.

Stars Of Region

BORUSAN MANNESMANN'DAN FABRİKA YATIRIMI

Borusan Mannesmann 60'ncı kuruluş yıl dönümünde Gemlik'te otomotiv sanayi için özel borular üretecek yeni bir fabrika kurarken Halkalı'daki fabrikanın üretim kapasitesini de artıracak. Borusan Mannesmann Genel Müdürü Zafer Atabey ve Borusan Holding CEO'su Agah Uğur'un açıklamalarına göre toplam 75 milyon dolar düzeyindeki yatırımın bir bölümü bu yıl devreye alınacak, 2019 yılında ise tamamlanmış olacak. Yatırım sonucunda üretimde yüzde 55 kapasite artışı olacak, 250 kişilik yeni istihdam yaratılacak.

İDE BULUŞMALARI BAŞLADI

İde Okulları tarafından düzenlenen ide Buluşmaları, "Okul, Aile ve Çocuk Üçgenindeki En Temel Zorluklar Neler?" konulu söyleşiyle başladı. Gazeteci/Yazar Nora Romi moderatörlüğünde gerçekleşen söyleşide, Uzman Klinik Psikolog İpek Gökozan ve ide okulları Okul Müdürü, Eğitim Direktörü Dilek Yakar, ailelerin en çok merak ettiği konulara açıklık getirdi.

TÜRKİYE, MIPIM'DE SAHAYA ÇIKIYOR

13-16 Mart tarihlerinde gayrimenkul sektörünün tüm paydaşları, Fransa-Cannes'da buluşacak. MIPIM 2018 öncesinde düzenlenen gayrimenkul sektörünün büyük oyuncuları basın toplantısında buluştu. Toplantıda konuşan Alkaş Yönetim Kurulu Başkanı ve JLL Türkiye Ülke Başkanı Avi Alkaş, "Dünyada artık yeni bir oyun kuruluyor. Türkiye şehirleri ve gayrimenkul şirketleriyle bu yeni dünya oyununda sadece oyuncu değil, oyun kurucu olarak yer alacaktır. MIPIM de bu iddianın ortaya konulacağı en doğru platformlardan biridir" dedi.

PROTRANSLATE BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR

Online tercüme hizmetleri platformu Protranslate, Türkiye, Arap ve Kuzey Afrika'dan (MENA) sonra Avrupa ülkelerinde yaptığı yatırımlara da hız veriyor. 2014 yılından bu yana internet üzerinden tercüme hizmetleri sunan şirket, önümüzdeki yıl İngilizce web sitesinin yanı sıra İspanyolca ve Fransızca dillerindeki web siteleriyle de Avrupa ülkelerindeki müşterilerine hizmet vermeye başlayacak. Protranslate'in Kurucu Ortağı olan Kerem Kalkancı, "Uluslararası iş fırsatlarını yakalıyoruz" diyor.

mesa Çubuklu 28

MESA, AVRUPA ve ASYA'YI FIRSATLARLA BAĞLIYOR.

Beykoz'un en seçkin semti Çubuklu'da,
Avrupa ve Asya'nın kesişim noktasında yaşamanın ayrıcalığı ile
evinizden çıktıktan sonra sadece dakikalar içerisinde
3 köprüye de ulaşmanın konforunu yaşayacaksınız.

ŞİMDİ AL, ERKENDEN KAZAN.			
%10 PEŞİN	%50 60 AY 0,72 ORAN İLE KREDİ	%20 6 AY SONRA	%20 12 AY SONRA

mesa MESKEN

mesacubuklu28.com | 444 9 366

İZMİR'DE ENDÜSTRİ 4.0 BULUŞMASI

FIT'18 Geleceğin Endüstriyel Teknolojileri Fuarı, 22-25 Şubat'ta İzmir'de kapılarını açıyor. 5 ayrı fuarı tek çatı altında birleştiren FIT'18, endüstri alanındaki en büyük etkinlik olma özelliği taşıyor. Fuara katılan ziyaretçiler, pek çok alanda ürün ve hizmetleri bir arada görme imkanı bulacak. FIT'18'i düzenleyen Bileşim Fuarcılık'ın hedefi, İstanbul'da sabitlenen sektör buluşmalarına dinamizm kazandırmak ve sanayi alanındaki teknolojik gelişmeleri İzmir'den başlayarak önümüzdeki dönemde Türkiye'nin çeşitli noktalarına taşımak.

TLC BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR

Gree Electric Appliances'in Türkiye distribütörü olan TLC Klima, büyümesine devam ediyor. 2017 Nisan'da Ege Bölge Müdürlüğü'nü açan şirket, 2 Ocak'ta ise Ankara'da İç Anadolu ve Karadeniz Bölge Müdürlüğü'nü açtı. Geçen aralık ayında iş ortaklarına düzenlediği Kiev gezisinde düzenlenen toplantıda, TLC Klima'nın yönetim kurulu başkanı Akın Telci ve yönetim kurulu başkan yardımcısı Sema Tunar, 2018 hedef ve politikalarını aktardı. 2018'de piyasaya sürülecek yeni modeller ile Gree Isı Pompası sistemleri tanıtıldı.

1,6 MİLYAR TL CİRO SAĞLADI

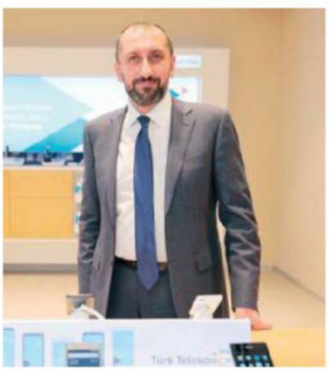
Yaklaşık 40 milyon internet kullanıcısının davranışını analiz ederek kişiye özgü kampanyalar oluşturan Related Digital, 2017 yılında e-ticaret işletmeleri için 1,6 milyar TL ek ciro sağladı. Related Digital Group çatısı altında 100'ün üzerinde markaya çok kanallı kişiselleştirme çözümleri sunan ve yıl boyunca 560 bin e-posta kampanyasıyla yaklaşık 1,4 milyar tıklama yaratan ve izleyen Related Marketing Cloud, otomatik tetiklenen kişiselleştirilmiş e-posta, sms, push ve web push kampanyalarıyla e-ticaret işletmelerine kazandırıyor.

MULTINET UP'TAN ŞİRKETLERE ÇÖZÜMLER

Multinet Up, şirketlere yeni bir çözüm sundu. Bu yeni çözümle şirketin genel müdürlük binasına saat 10.00-16.00 arasında giriş yapan çalışanların yemek bedelleri, günlük olarak anında hesaplarına yansıyor. Bu yemek bedelleri şirketin belirlemiş olduğu üye restoranlarda geçerli oluyor. Bu saatler arasında giriş yapmayan çalışanların kartlarına ise yükleme yapılmıyor. Multinet Up CEO'su Demirhan Şener, konuyla ilgili olarak "Müşterilerimizin kurumsal bütün ihtiyaçlarını, tam istedikleri gibi karşılamak temel önceliğimiz" dedi.

TÜRK TELEKOM'DA OFİS DÖNÜŞÜMÜ

Türkiye çapında 250'yi aşkın ofisi bulunan Türk Telekom, dijitalleşmeyle birlikte değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere ofislerini Türk Telekom Müşteri Merkezlerine (TTMM) dönüştürüyor. 8 pilot ofisin TTMM'ye dönüşümünün 2018'in ilk çeyreğinde gerçekleşmesi planlanıyor. Türk Telekom Satış ve Müşteri Hizmetleri Genel Müdür Yardımcısı Ümit Önal, son 15 aylık süreçte Türk Telekom'un tüm satış kanallarında entegrasyon ve geliştirmeye gittiğini belirtiyor.



ASUS VE BAU GÜÇLERİNİ BİRLEŞTİRDİ

Bahçeşehir Üniversitesi (BAU), oyun bilgisayarı pazarı öncülerinden ASUS'un Republic of Gamers (ROG) markasıyla güçlerini birleştiriyor. E-spor dünyasına yetişmiş insan gücü kazandırmayı amaçlayan sponsorluk kapsamında ASUS, BAU eSports'a 2 yıl boyunca teknoloji sponsoru olacak. İş birliğiyle ASUS, BAU eSports'a ekipman ve PC laboratuvarı desteği sağlayarak e-sporcu öğrencilerin yanında olacak.

Capital
TÜRKİYE'NİN
EN BEĞENİLEN
ŞİRKETLERİ

EN BEĞENİLEN
ARACI KURUM

Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen
"Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında
"2017 Yılının En Beğenilen Aracı Kurumu" seçildik.
Bizi zirveye taşıyan tüm çalışanlarımıza ve sizlere teşekkür ederiz.

Garanti Yatırım

Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.

TÜRKİYE'NİN YEME-İÇME DEĞERLERİ

Metro Toptancı Market, Konda iş birliğiyle Türkiye'nin Yeme İçme Değerleri ve Alışkanlıkları Araştırması'nı hayata geçirdi. Araştırmanın ilk ayağının sonuçlarına göre Türkiye'de yüzde 95'lik kesim akşam yemeğini ailecek yediğini belirtiyor. "Eskisine göre yemeyi azaltılan" şeylerde yüzde 39'la şeker en başta. Onu yüzde 35'le tuz, yüzde 21 ile yağ, yüzde 19 ile kızartma, yüzde 17 ile ekmek ve yüzde 14 ile un takip ediyor. Türkiye, para sıkıntısı olmasa buzdolabında her zaman et ve et ürünleri ile tavuğun bulunmasını istiyor.

(Soldan Sağa) Metro Toptancı Market Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Kubilay Özerkan, Metro Toptancı Market Türkiye Marka Yönetimi ve İletişim Grup Müdürü Aylin Mutlu, Konda Araştırma ve Danışmanlık Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü Bekir Ağırdır

1,5 MİLYAR TL CİRO HEDEFLİYOR

2017'de şirket yönetimine profesyonelleri dahil etmekten logo ve kurumsal kimlik yenilemesine kadar birçok değişimi gerçekleştiren Keskinoğlu, kapasite artışı ve ekipman yenilemesi için de 15 milyon TL yatırım gerçekleştirdi. 2017'yi 1,1 milyar TL ciro ve 54,2 milyon dolarlık ihracatla kapatan Keskinoğlu'nun 2018 ciro hedefi 1,5 milyar TL. Keskinoğlu, ihracatını ise 110 milyon dolara yükseltecek.

"EN ŞIK SPONSOR" OLDU

RMK Classic Giyim çatısı altında olan Brooks Brothers, 8 Ocak'ta Antalya Granda Luxury Belek'te düzenlenen FIFEX (Futbol Endüstrisi ve Forum Fuarı) tarafından verilen Futbol Endüstrisi Ödülleri'nde "En Şık Sponsor" ödülüne layık görüldü. Türkiye'de ilk kez futbola destek olan kurum ve kuruluşların ödüllendirildiği gecede, ödülü RMK Classic Giyim CEO'su Füsun Kuran, A Milli Takım Teknik Direktörü Mircea Lucescu'dan aldı.

HEPSİBURADA'DAN YERLİ YAZILIM

Hepsiburada Ar-Ge ekibinin yeni geliştirdiği yerli yazılım "Mordor" ile satışta olan ürünlere dair bilgilerin güncellenmesi çok daha hızlı yapılabiliyor. Yazılım, operasyonel verimliliği artırmanın yanı sıra e-ticarette ürün bilgilerinin güncellenmesinde yaşanan olası gecikmelere de son veriyor. Hepsiburada, Mordor sayesinde tüketicilere en güncel ürün bilgilerini sunarken listelemedeki fiyat farklılıklarının olma ihtimalini engelliyor. Sistem, tüketicilerin stokta olmayan ürünle karşılaşması gibi durumları ortadan kaldırıyor.

YENİ İSTİHDAM PROJESİ

Kategori Mağazacılığı Derneği (KMD) ve Gıda Perakendecileri Derneği (GPD), sektörün gelişimi için hayata geçirdiği istihdam projelerine bir yenisini daha ekledi. "PERAVOC Perakendede Mesleki Yeterlilik Belgelendirme Merkezi" ile sektör mesleklerine dair mesleki belgelendirme yapılacak. İstanbul Kalkınma Ajansı desteğiyle hayata geçirilen proje sayesinde çalışanlar, bu belgeyle AB ülkelerinde de kendilerini ispatlayabilecek. İşverenler ise yeterlilik belgeli personel çalıştırdığında önemli teşviklerden faydalanabilecek.

"2020 HEDEFİ İLK 10'A GİRMEK"

Bünyesinde Kemal Kükrer'in yanı sıra Bizim Mutfak'ı bulunduran Ajinomoto, Türkiye'de yatırımlarla büyümeyi hedefliyor. Ajinomoto Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Toru Okazaki, 2020 hedefinin gıda ve içecekte dünyanın ilk 10 markası arasına girmek olduğunu söyledi. "Türkiye, stratejik konumu, çevre pazarlara erişiminin kolaylığı ve gelecek açısından umut vaat eden ekonomisiyle bölgenin en büyük gücü haline geldi" dedi.

HEMINGTON

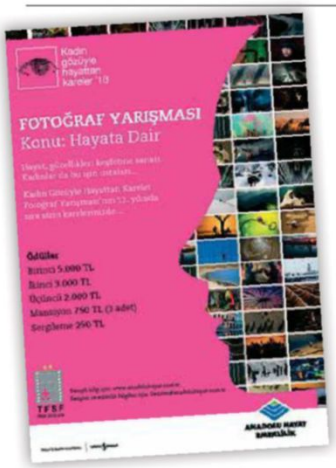
HAYATI GİYİN

AKMERKEZ | SUADİYE | MOİ | A PLUS | BURSA

SHOP ONLINE | hemington.com.tr

TOPLUMSAL CİNSİYET VE EDEBİYAT SÖYLEŞİLERİ

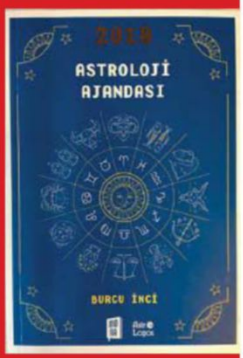
Sabancı Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Mükemmeliyet Merkezi (SU Gender) tarafından düzenlenen "Toplumsal Cinsiyet ve Edebiyat Söyleşileri", 2018 İlkbahar Programı'nda "Sinema ve Edebiyat" başlığıyla devam ediyor. 3 Mart-21 Nisan tarihleri arasında düzenlenecek söyleşilerde romanlar, sinema ve TV uyarlamaları, "toplumsal cinsiyet" perspektifiyle ele alınacak. Seminerlere katılım için son kayıt tarihi ise 10 Şubat olarak açıklandı.



"KADIN GÖZÜYLE HAYAT"

Anadolu Hayat Emeklilik tarafından bu yıl 12'nci kez düzenlenen ve kadınların hayata bakış açılarını fotoğraflarıyla yansıttıkları "Kadın Gözüyle Hayattan Kareler" adlı fotoğraf yarışmasına başvurular başladı. 18 yaş ve üzeri tüm amatör ve profesyonel kadın fotoğrafçıların katılabildiği yarışmanın başvuruları, 14 Mart'a kadar devam edecek. Sonuçları 4 Nisan'da açıklanacak yarışmanın birincisi 5 bin TL, ikincisi 3 bin TL, üçüncüsü 2 bin TL ödül alırken 3 esere de 750 TL değerinde mansiyon ödülü verilecek.

2018 ASTROLOJİ AJANDASI ÇIKTI



Burcu İnci'nin hazırladığı 2018 yılının her gününe ait gökyüzü olaylarının anlatıldığı Astroloji Ajandası, raflardaki yerini aldı. Her ayın başında o aya özgü genel bir yorum yazan İnci, o ay içinde gezegenlerin hareketlerini ve bu hareketleri sırasında hangi burçlarda olacaklarını örneklerle anlatıyor. Tüm yorumları İstanbul, Türkiye koordinatları üzerinden alarak her güne dair gökyüzü durumunu oluşturuyor.

BODRUM TURİZMİNE YENİ FORMAT

Lujo, son dönemdeki en önemli yatırımlardan birini Bodrum'da hayata geçiriyor. 170 milyon dolarlık bir yatırımla kapılarını nisan ayında açmayı planlayan Lujo, farklılaşan konseptleriyle Bodrum ve Türk turizminde ön plana çıkmayı hedefliyor. 90 dönüm arazi üzerinde kurulan 20'den fazla oda tipine sahip Lujo, Art&Joy konseptiyle Bodrum'un en dikkat çekici oteli haline gelmek istiyor. Lujo Hotel Genel Müdürü Önder Körük, bu yeni konsepti, "Sanattan ilham alıyoruz ve yaptığımız her işe bir sanat eseri özeni gösteriyoruz" diyerek tanımlıyor.

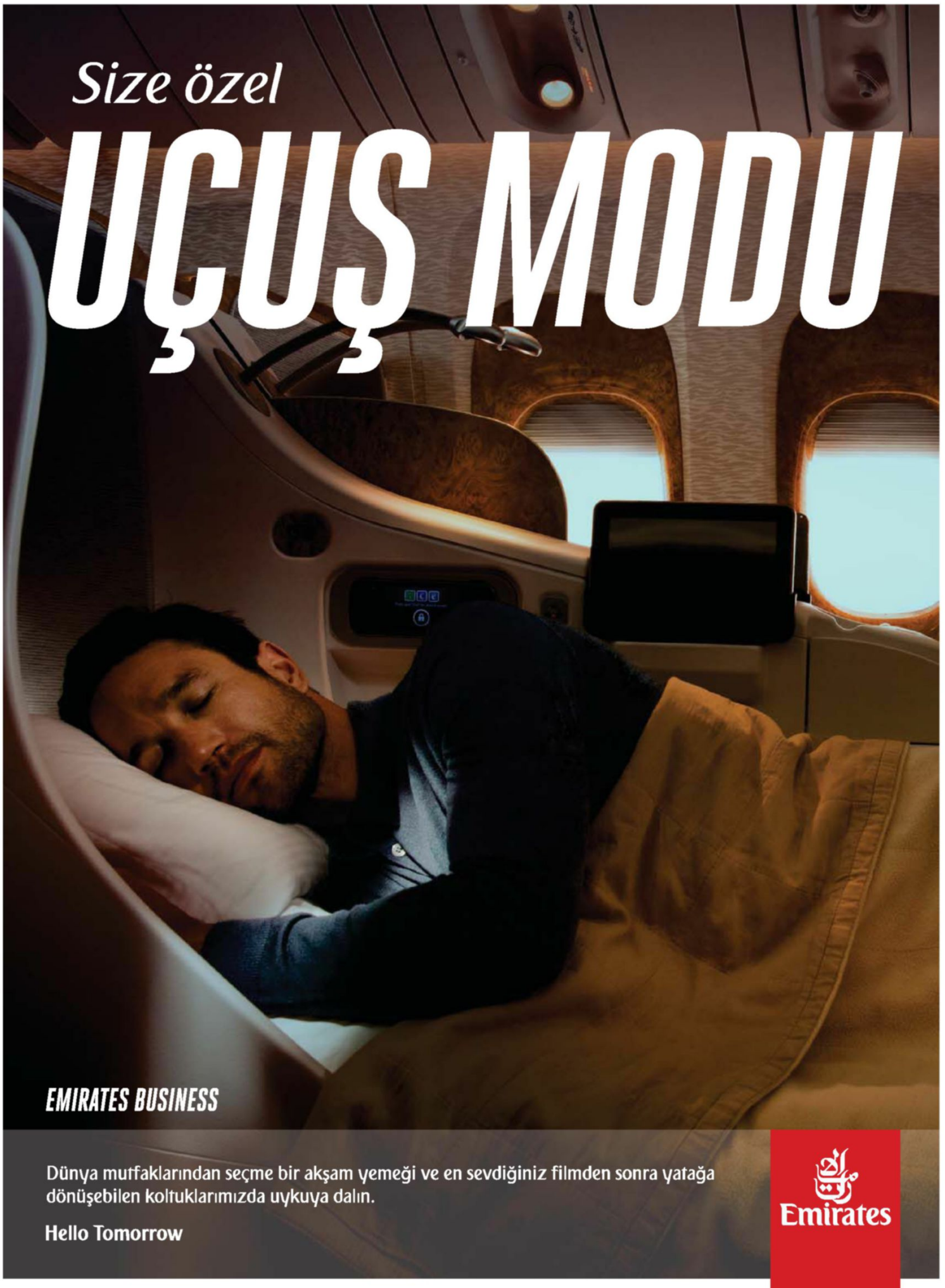
BİZANS'A AİT 548 BULUNTU RESTORE EDİLİYOR

Bank of America Merrill Lynch'in dünya çapındaki sanatı destekleme programı çerçevesinde, İstanbul Arkeoloji Müzeleri, Asya tarafındaki kazılarda çıkarılan Bizans dönemine ait 548 sanat eserini onararak koruma altına alacak. M.S. 4'üncü ile 15'inci yüzyıl, geç Roma ve Bizans dönemlerine ait sanat eserlerinin onarım çalışmasının nisan ayında tamamlanması planlanıyor.

Damatrys Sarayı Kazısı'nda bulunan orta-geç Bizans Dönemi'ne tarihlenen musluk.

"SEARCH INSIDE YOURSELF" TÜRKİYE'DE

Google'ın birçok çalışanına uyguladığı ve dünya çapında ilgi gören "Derin Farkındalık ve Duygusal Zeka" programı "Search Inside Yourself"(SIY), 23-24 Mart tarihlerinde ilk kez İstanbul'da gerçekleşecek. Gamze Bayraktaroğlu'nun kurduğu Motiva Uluslararası Eğitim ve Koçluk Hizmetleri'nin Türkiye'ye getirdiği programda, SIY'ın İrlanda temsilcisi Deiric McCann eğitim verecek.


Size özel
UÇUŞ MODU
EMIRATES BUSINESS
Dünya mutfaklarından seçme bir akşam yemeği ve en sevdiğiniz filmden sonra yatağa dönüşebilen koltuklarımızda uykuya dalın.
Hello Tomorrow
Emirates

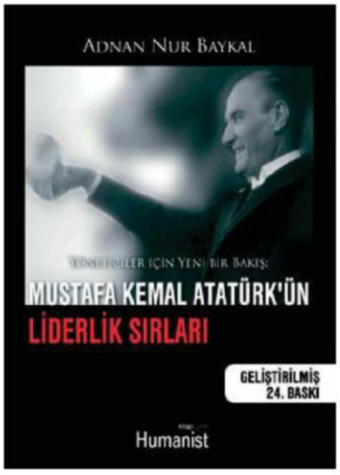
KİTAP

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

DİJİTAL PAZARLAMA

Olgu Şengül tarafından kaleme alınan 2 Saatte A'dan Z'ye Dijital Pazarlama, dijital pazarlama alanında kariyer yapmak ve e-ticarette başarıyı yakalamak isteyenler için bir rehber niteliği taşıyor. Kitapta, dijital medya, dijitalde kariyer fırsatları, online reklam kanalları ve hedefli pazarlama, e-ticarette satışları artırma gibi konularda ayrıntılı bilgiler veriliyor. Kitap, Sina Afra, Hakan Baş, Efe Çakarel gibi Türkiye'nin girişimcilik ekosisteminin önemli temsilcileri tarafından tavsiye ediliyor.

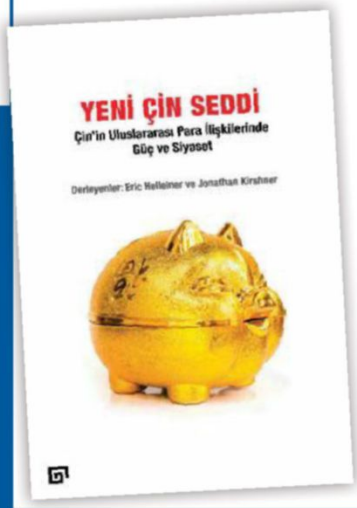
MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN LİDERLİK SIRLARI



Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları, yöneticiler, iş sahibi olanlar ve liderler için bir kılavuz niteliği taşıyor. Bir liderde olması gereken 50 özellik etrafında şekillenen kitapta, her bir özellik Mustafa Kemal Atatürk'ün sözleri, bu özelliği vurgulayan anekdotları ve özelliğin prensipleriyle anlatılıyor. Yazar Adnan Nur Baykal, günümüz yöneticileri, iş sahipleri ve liderleri için Atatürk'ün yol göstericiliğinin çok değerli olduğunu belirtiyor.

LİDERLİKTE ETKİLİ İLETİŞİMİN SIRLARI

Gail T. Fairhurst'un kaleme aldığı Liderlikte Etkili İletişimin Sırları, Sinpaş GYO Kitapları tarafından yayımlandı. Liderler ve yöneticiler için kurumsal çerçevede kullanılabilecek pratik ve etkili iletişim yöntemleri içeren kitap, işletme iletişimi alanında çerçeveleme uygulamaları konu ediliyor. Fairhurst, kuramsal metnini iş, politika, spor, akademi ve sanat çevrelerinden örneklerle zenginleştiriyor ve iletişim çerçevelemesini gündelik bir beceri olarak sunuyor.



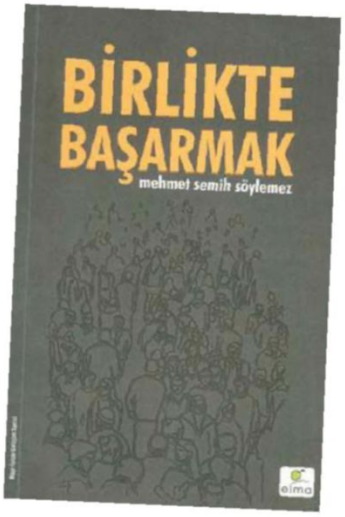
YENİ ÇİN SEDDİ

Koç Üniversitesi Yayınları'nın Politik Ekonomi kategorisinde yayımladığı Yeni Çin Seddi: Çin'in Uluslararası Para İlişkilerinde Güç ve Siyaset, raflardaki yerini aldı. Eric Helleiner ve Jonathan Kirshner tarafından derlenen kitap, Çin'in uluslararası para ilişkilerinde sahip olduğu gücü, Çin hükümetinin önceliklerini, niyetlerini ve tercihlerinin nedenlerini inceliyor. Kitapta, Çin'in uluslararası para sisteminde öneminin daha da artacağı anlatılıyor.

PAZARLAMAYI HACKLEMEK

Pazarlamayı Hacklemek, her şey yazılımın hızıyla ilerlerken pazarlamacı ve yöneticilerin bakış açısını genişletmeyi amaçlıyor. Kitabın yazarı Scott Brinker, iyi bir yazılım yaratmanın zorlukları ile iyi bir pazarlamanın zorluklarının dijital dünyada giderek artan sayıda benzerlik gösterdiği fikrinde. Brinker'a göre ikisi de entelektüel disiplinler, iç görü ve ilhama dayanıyor ve yeni bir tür takım çalışması gerektiriyorlar.

BİRLİKTE BAŞARMAK



Başarılı iş insanı Mehmet Semih Söylemez, Birlikte Başarmak kitabıyla uzun yıllardır elde ettiği tecrübelerini okuyucuyla paylaşıyor. Söylemez, kitabın önsözünde şunları söylüyor: "Birlikte başarmak, sadece birlikte üretmenin değil, yaşamanın da olmazsa olmazı. 'Birlikte başarmak' bir deyim olarak çok kolay söylenebiliyor. Ancak hayatta karşılık bulabilmesi için çaba, sabır, emek gerektiriyor... En önemlisi, samimiyet gerektiriyor."

"YAŞANTIMDAN BENZERLİKLER BULDUM"

"Vehbi Koç'un kızı Suna Kıraç'ın Ömrümden Uzun Hayallerim Var adlı kitabı, bir yerlere gelmenin tesadüf olmadığını kanıtlıyor. Kendi yaşantımdan da benzerlikler bulduğum bu kitapta, Vehbi Koç'un da hayatından anekdotlar buluyorsunuz. Mizahi ögeler içeren ancak ciddi mesajlar veren bu kitap, kurucu bir iş insanının davranışlarını ve yaşayışını anlatıyor. Bir iş insanın bazı davranışlarının cimri veya tutucu gibi görünse bile aslında geleceği düşündüğünü ortaya koyan, güzel anlatılmış, gerçek bir hayat hikayesi... Herkesin okumasını tavsiye ederim."

DURMUŞ DÖVEN / REYSAŞ YATIRIM HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"TAVSİYELERİNİ ŞİRKETİMİZDE UYGULADIK"

"Jim Collins'in İyiden Mükemmel Şirkete kitabı, tüm yöneticilere kendi şirketlerini mükemmelleştirmek için tavsiye edebileceğim bir eser. Kitabın konusu, aslında bir araştırmaya dayanıyor. 30 yıllık bir süreçte Amerika Borsası'nda kotalı ve rakiplerine kıyaslandığında beklenmeyecek derecede başarılı olan şirketlerin DNA'sı inceleniyor ve başarısız olanlarla birebir karşılaştırma yapılıyor. Sonra da bu DNA'nın bileşenleri tüm detaylarıyla inceleniyor ve aktarılıyor. Son derece metriklere bağlı sistematik bir çalışma okuyucuyu bekliyor. Son 6 ayda bu kitaptaki tavsiyelerden bir kısmını Adesso Türkiye'ye entegre ettik ve ben son derece olumlu sonuçlar aldığımızı düşünüyorum."

BURAK BARI / ADESSO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

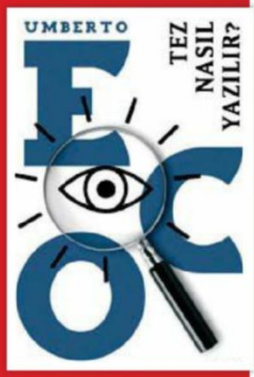
D&R'da En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	İknanın Psikolojisi / ROBERT CIALDINI	Mediacat
2	Kendi Kendine MBA / JOSH KAUFMAN	Pegasus
3	Pazarlama 4.0 / PHILIP KOTLER	Optimist
4	Hayata Dair-Pazarlamadan Perakendeye / FATİH ANIL	Yakamoz
5	Dijital Pazarlama Temelleri / EMRE GÖKŞIN	Abaküs Kitap
6	A'dan Z'ye Pazarlama / PHILIP KOTLER	Mediacat
7	Efsaneler ve Gerçekler / TEMEL AKSOY	CEO Plus
8	Dünyadaki En Büyük Satıcı / OG MANDINO	Boyner
9	Sosyal Medya Pazarlaması for Dummie / STEPHANIE DIAMOND	Nobel Yaşam
10	Satışın Kutsal Kitabı / JEFFREY GITOMER	Mediacat

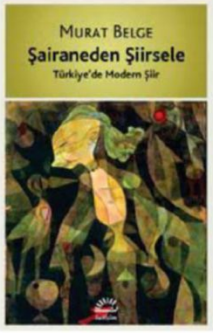
D&R MUSIC BOOK STORE

KİTAPLARI

TEZ NASIL YAZILIR



Umberto Eco'nun 1977'de yayımlandığından bu yana 20'ye yakın dile çevrilmiş olan bu eseri, kendine özgü mizahi üslubuyla metnin derli toplu ve anlaşılır şekilde kaleme alınması için nelere dikkat edilmesi gerektiğine ışık tutuyor. Ayrıca bilgi fişleriyle çalışma yöntemini aktarması ve Eco'nun kendi tezi için aldığı notları içermesiyle tarihi bir belge olma özelliğine de sahip.



ŞAİRANEDEN ŞİİRSELE

Murat Belge, Şairaneden Şiirsele'de, Türkçede modern şiirin değerlendirmesini yapıyor. Edebi dilde ortaya çıkan kesintiyle "yeni" biçimini alan şiirleri, bu "yeni"yi bozup kendi dilini üreten şairleri, onların çağdaşlarıyla tartışmalarını, alışverişini ele alarak modern şiirin biçimlenişine odaklanıyor. Belge, şiiri ansiklopedik bir tür olarak değil, toplumsal kültürle ilişkisi çerçevesinde inceleyen bir tartışma sunuyor.

ÖZNELLİK VE HAKİKAT

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Michel Foucault'nun 1970-1984 arasında Collège de France'taki "Düşünce Sistemleri Tarihi" başlıklı kürsüsünde verdiği dersleri yayınladı. Bu derslerde Foucault, Antik Yunan'da paranın tesisinden 18'inci yüzyıl Fransa şehirciliğine, psikiyatrik iktidardan modern devlet aklına, Hristiyan öznellik biçimlerinden neoliberalizmin insan kavrayışına uzanan tarihsel araştırmaları, hakikat ile özne arasındaki ilişkinin biçimlerini sorgulayarak ortaya koyuyor.

etstur

Liv Tyler Laguna Villa'nın terasında dinlenirken

Tüm deneyimini izlemek için, www.maxxroyal.com adresini ziyaret ediniz

MAXX ROYAL

RESORTS

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

OTOMOTİV

İHRACAT LİDERİ

BEKLENTİ Türkiye otomotiv sektörü, 2017 yılını 2016'ya göre yüzde 20'ye yakın bir artışla 28,5 milyar dolar ihracatla kapattı. Sektörün aralık ayı ihracatı da bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 6 artışla 2 milyar 491 milyon dolar oldu. Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) Başkanı Orhan Sabuncu, 2018 tahmininin ise bunun biraz üzerinde, 29 milyar dolar olacağını söylüyor.

PAZARLAR Tüm bu verilerle otomotiv sektörü, 12 yıldır üst üste ihracat şampiyonu. Sektör, ağustos ayı hariç 2017 yılının her ayında 2 milyar doların üzerinde ihracat gerçekleştirdi. Ülke bazında en büyük pazar olan Almanya'ya ihracat 338 milyon dolar oldu. İkinci sıradaki İtalya'ya 277 milyon dolar, üçüncü büyük pazar konumundaki Fransa'ya 250 milyon dolar ihracat yapıldı.

YAN SANAYİ Aralık ayında mal grupları bazında otomotiv yan sanayi ihracatı ise yüzde 16 artarak 843 milyon dolar oldu. Otomotiv yan sanayinde en fazla ihracat yapılan ülke olan Almanya'ya yüzde 14 artış görülürken yine önemli pazarlardan Romanya'ya yüzde 60, Rusya'ya yüzde 57 artış oldu. Aralık ayında önemli ihracat pazarlarından ABD'ye de yan sanayi ihracatında yüzde 11 artış gerçekleşti.

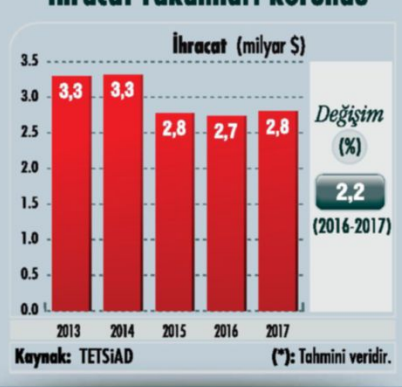
EV TEKSTİLİ

TANITIMA ODAKLANDI

KONUM Dünya ev tekstili ihracatından yüzde 3,6 pay alan Türkiye, 200'ün üzerinde ülkeye ihracat yapıyor. Bunu korumak için inovasyon, tasarım ve markalaşmayla katma değeri yüksek ürünler üretilmesi gerektiğini söyleyen TETSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sami Aydın, artık rekabetin fiyatla yapılmadığına dikkat çekiyor.

TASARIM Aydın'ın belirttiği gibi artık başarı çizgisini kalite, bilgi ve fikirle oluyor. Tasarım konusunda Türkiye'nin iddialı olduğunu belirten Aydın, "Uluslararası tüm fuarlara güçlü katılım gerçekleştiren Türk şirketleri, tasarım ve inovasyon alanında 'takip edilen ülke olma' iddiasını güçlendiriyor. Türk ev tekstili sektörünün ülkemizin sürdürülebilir rekabet gücüne sahip, ender sektörlerinden biri olduğunu belirtmek gerekiyor" diyor.

FUARLAR Sektörün hedefi, Türkiye'yi ev tekstili konusunda cazibe merkezi haline getirmek. Bu nedenle fuarlara ağırlık verilecek. Aydın, orta vadeli amaçlarının, dünya ev tekstilindeki tüm paydaşları EVTEKS Nisan ve Home&tex fuarlarında buluşturabilmek olduğunu söylüyor.



PLASTİK

ÇİFT HANELİ BÜYÜDÜ

YIL SONU Rakamlar henüz netleşmese de 2017 yılında yüzde 10 büyüyen Türkiye plastik sektöründe, üretimin yüzde 10,2'lik artışla 9,7 milyon tona, değerin ise yüzde 9,8 artışla 37,1 milyar dolara yükselmesi bekleniyor. Aynı zamanda yurt içi tüketimin 8,7 milyon ton ve direkt mamul ihracatının da 4,3 milyar dolar olacağı tahmin ediliyor.

BEKLENTİ Sektör, 2018 yılında ise yüzde 5 büyüme hedefliyor. PAGEV Başkanı Yavuz Eroğlu, "2018 yılında plastik üretimimizin miktarda 10 milyon tona, değerde 39 milyar dolara ulaşmasını bekliyoruz. Ekonomiye en az 15 milyar dolarlık katma değer sağlayabileceğiz. 2018'de mamul ve hammadde olarak direkt ihracatının ise en az 5,6 milyar dolara ulaşacağını düşünüyoruz" diyor.

RİSK Plastik sektöründe kilogram başına 3 doların altına inmiş birim ihraç fiyatlarını gelişmiş ülkeler ortalamasına çıkaracak tedbirler alınması gerektiğinin de altını çizen Eroğlu, şöyle konuşuyor: "Başta Irak ve Suriye olmak üzere ihraç pazarlarındaki sorunlar, jeopolitik gelişmeler ve finansal piyasalarda meydana gelebilecek dalgalanmalar başlıca risk unsurları olmayı sürdürüyor."

GÜLÜMSETEN

BİR TATİLE, AYRICALIKLI SEYAHAT
ETTİREN KREDİ KARTINIZ İLE ÇIKIN

- 1 - 28 Şubat tarihleri arasında HSBC Premier Miles Kredi Kartı ile turizm sektöründe tek seferde yapacağınız 1.000 TL ve üzeri harcamalarınıza 150 TL Premier Miles Puan hediye.
- Kampanyaya katılmak için MİL yazın, 4477'ye gönderin.

150 TL Premier Miles Puan hediye.

HSBC Premier Miles Kredi Kartı'nız yoksa **"Premier"** yazıp **4477**'ye SMS gönderin, sizi arayalım.

ZİYARET EDİN premier.hsbc.com.tr
ARAYIN 0850 211 0 112
HSBCTurkiye @HSBC_TR HSBCTürkiye

HSBC

Birlikte büyüyoruz

HSBC Premier müşterisi olmak için bankamızda en az 100.000 TL veya muadili para cinsinden bakiyeniz bulunması yeterlidir. Kampanya; 1 – 28 Şubat (dahil) tarihleri arasında, seyahat ve/ya konaklama sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde HSBC Premier Miles Kredi Kartları ile tek seferde yapılacak peşin veya taksitli 1000 TL ve üzeri alışverişler için geçerlidir. Kampanya müşteri bazlıdır. Bir müşterinin tüm kredi kartlarıyla (ek kartlar dahil) yaptığı alışveriş işlemleri kampanya dahilinde sayılacaktır. Kampanyaya katılmak için Premier Miles Kredi Kartı müşterilerimizin MİL yazarak 4477'ye SMS göndermeleri gerekmektedir. (Gönderilen her SMS, operatör tarifeleri üzerinden 1 SMS olarak ücretlendirilir). Kampanyadan bir müşteri en fazla bir kez yararlanabilir. Yurt içi ve yurt dışı işlemleri kampanya kapsamındadır. Premier Miles Puan/NakitPuan ile yapılan ödemeler/harcamalar kampanya kapsamında değerlendirilmeyecektir. Kazanılan miller 5 Mart tarihinde kart hesabına yüklenecektir. Yüklenen miller için belirlenen bir geri alım tarihi bulunmamaktadır. Bir müşteri (asıl ve ek kartlar toplam) maksimum 150 TL karşılığı Premier Miles Puan kazanabilir. Bu kampanya diğer NakitPuan/Premier Miles Puan kampanyaları ile birleştirilemez. HSBC Bank A.Ş. kampanya koşullarının tamamında, dilediği zaman değişiklik yapma ve/veya kampanyayı durdurma hakkına sahiptir.

İLAÇ

Yüzde 10 büyüyecek

KÂRLILIKTA DARALMA

DÖVİZ ETKİSİ İlaç sektörü, 2017 yılında kutu satışlarını artırırken döviz kurlarındaki artışlar nedeniyle kârlılıkta ciddi daralma yaşadı. İlaç ihracatındaki ciro artışına rağmen kilogram bazındaki değerde de azalma oldu. Sektörün 2016 yılında 808,9 milyon dolar olarak açıklanan ihracat rakamları, 2017 yılında 894,7 milyon dolara yükseldi.

ODAK İKMİB Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akyüz, 2018 yılında, ilaçta yerelleşme ve ilacın yanında ilaç hammaddelerinin de yurt içinde üretilmesine yönelik çalışmaların devam edeceğini söylüyor. "Özellikle biyoteknoloji alanındaki yatırımların işletmeye girmesi ve ürünlerin ruhsatlanmasıyla hem ülkemizde hem ihracat pazarlarında şirketlerimiz kendini gösterecektir" diyor.

SORUN Akyüz, 2018 yılı için şu değerlendirmeyi yapıyor: "İç pazardaki en önemli sorun, ilaç fiyatlandırmasında Sağlık Bakanlığı'nın uygulayacağı 2018 yılı Euro kurunun ne olacağı konusu. İlaç sektörü, yerli üretim için gereken hammadde ve ambalaj malzemelerinde yurt dışından ithalata dayalı olduğu için döviz kuru artışları ilaç maliyetlerine direkt etki ediyor."

ÇELİK

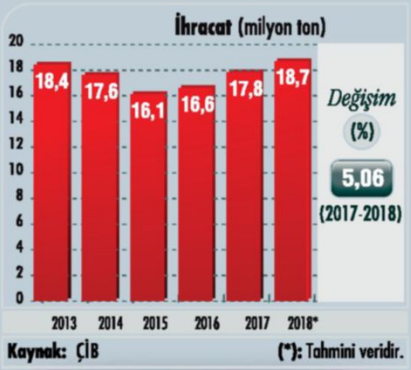
YENİ PAZARLARA AÇILDI

İHRACAT 2017, Türkiye çelik sektörü için geçmiş yıllardaki kayıpların kısmen telafi edildiği bir yıl oldu. Çelik ihracatı, 2017'de miktar bazında yüzde 7,7 artışla 17,8 milyon ton, değer bazında ise yüzde 26,4 artışla 11,5 milyar dolara yükseldi. ÇİB verilerine göre 2017 yılında ihracat, son çeyrekte atağa geçti. Miktar bazında yüzde 10,2 artışla 4,7 milyon tona ulaşıldı.

UZAK DOĞU Avrupa Birliği'ne ihracat yüzde 55 artışla 5,6 milyon tona yükseldi. Yeni pazarlara açılma çalışmaları da meyvelerini verdi. Örneğin 2016 yılında 12,4 bin ton ihracat gerçekleştirilen Singapur'a 2017'de 562 bin ton ihracat yapıldı. Singapur dışında Hong Kong ve Malezya gibi ülkelerin başı çektiği Uzak Doğu ülkelerine ihracat yüzde 507 artış göstererek 1,2 milyon tonu aştı.

TELAFİ ÇİB Yönetim Kurulu Başkanı Namık Ekinci, 2017 ihracat rakamlarını şöyle değerlendirdi: "2017'de geleneksel pazarımız olan Orta Doğu ülkelerine ihracatımızda düşüş yaşandı. Ayrıca başta ABD olmak üzere dünyada artan korumacılık eğilimi ve haksız yere uygulanan ticaret politikası önlemlerinden dolayı kayıplar yaşadık. Tüm olumsuzluklara rağmen bu kayıpları yeni pazarlara açılarak telafi ettik."

2018 hedefi yüzde 5



MOBİLYA

İthalat payı düşüyor

Yıllar	İhracat (milyar $)	İthalat (milyar $)
2013	2,20	805
2014	2,40	798
2015	2,25	850
2016	2,50	605
2017	2,70	565
2018*	3,50	500
Değişim (2017-2018) (%)	30	-11,5

Kaynak: MOBSAD (*): Tahmini veridir.

KDV İNDİRİMİ CANLANDIRDI

İÇ PAZAR Mobilya sektörü, 2017 yılında yüzde 25 büyüme gerçekleştirerek önemli bir ivme yakaladı. İhracat rakamlar ise 2,7 milyar dolara yükseldi. İç pazarda KDV indirimleriyle sektör nefes aldı ve satışlarda yaklaşık yüzde 30 oranında artış gerçekleşti. KDV indiriminin etkisiyle 2017 yılında satışların 45 milyar TL'ye ulaştığı tahmin ediliyor.

KATMA DEĞER 2018 yılında 3,5 milyar dolarlık ihracat hedeflediklerini söyleyen MOBSAD Başkanı Nuri Gürcan, "Şu anda kilogram başına ihracat değerimiz 1,4 dolar. Oysa mobilyada katma değeri yüksek ürünler üretme gücüne sahibiz. Bu yüzden 'Çin'den kaliteli, İtalya'dan ucuz' algısını kırıp dünyada 'Türk mobilyası' algısını oluşturmalıyız" diyor.

GÜNDEM Gürcan, gündemlerini ise şöyle anlatıyor: "Küçük ve orta ölçekli şirketlerin gündeminde markalaşma yer alacak. Ayrıca sektörün ihracatta mevcut pazarların kırılganlığını aşması ve geleneksel, alım gücü yüksek AB ve Kuzey Amerika pazarlarına ulaşması için de tasarım, markalaşma ve pazarlama alanında performansını yükseltmesi gerekiyor. İhracatta büyümek yetmez, katma değeri yüksek mobilya satmak zorundayız."

ARİŞ®

Pırlanta Sanatı

1906

Ariş Pırlanta ile Anlat Ona Hislerini...

Mucizelerle dolu 'Miracle Koleksiyonu' ile aşkı hisset...

GERÇEK KALİTE ★ ARİŞ ★ DOĞRU FİYAT

Miracle Kolye

1.199TL

P: 0.101 ct

arispirlantasanati arispirlanta aris_pirlanta

www.arispirlanta.com

#hisset

vodafone

CEOClub'ın en son üye profili

(CEOClub'a, Capital500'e girebilecek şirketler, banka, leasing, faktoring ve ilk 10 aracı kurumun CEO, başkan ve sahipleri katılabiliyor. Başvuru için rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirketi
Abdullah Kaya	Bleocap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Açar	Doğuş Otomotiv
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	Borusan Holding
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hancıoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Çoşar	*
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçon	Dinamo
Ahmet Sezer	Intoitek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Şefik Üngün	Gantek
Ahmet Tekten	*
Ahmet Toksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Çalışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Krymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	*
Ali Göven	Value Partners
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burgan Bank Türkiye
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Sözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Ülker
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altınç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Arda Oktay	Dora İletişim
Arzu Aslan Keskiner	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Enerya
Ata Köseoğlu	Sabancı Holding
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atalay Şahinoğlu	*
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Kıral	Oracle Avrupa BY
Atilla Köksal	Unlu Co
Atilla Kurama	*
Atilla Özkul	Deichmann
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	İnnova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Ayla Somersan Coşut	Allianz Türkiye
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çolebi	Esas Holding
Bahadır Gören	Ssangyong Türkiye
Bahadır Pekkan	Comdata Türkiye
Banu Başar	Bank of America
Baran Demir	Polat Holding
Barbaros Çıtmacı	Fleet Corp
Barış Karakullukçu	Turkcell
Barış Kemal Tezmen	Yargıcı
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Essiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Belkıs Alpergun	*
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ulman	Visa
Berra Doğaner	Turkish Yatırım
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Moodi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Çiftçi	Yapı Kredi Faktoring
Buğra Kavuncu	BASF Türkiye
Buğra Koyuncu	Logo

Yönetici	Şirketi
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Silver Spring Türkiye
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burçin Ressamoğlu	Sodexo
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Ouduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	Boyner Büyük Mağazacılık
Bülent Demircioğlu	Borusan Mannesmann
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cahit Çetin	Tariş
Cahit Dormaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	Ram Gayrimenkul
Cansen Başaran Symes	Allianz Yaşam ve Emek.
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	D&R
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	Temek
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topçuoğlu	TBWA
Cemal Erердi	Ethica Sigorta
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti Bankası
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo
Cenk Cimen	Koç Holding
Cenk Erten	Şeker Leasing
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco Türkiye
Cenk Sordar	Saudi Telecom
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	OPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çağatay Kalkancı	IBB
Çağlar Göğüş	Hürriyet
Çetin Nuhoğlu	Tırsan
Çetin Yalçın	TNT Türkiye
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Defne Tezan	IBM Türkiye
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Derya Gürerk	*
Devrim Karaaslan	İstinye Üniversitesi
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Dinçer Alpman	Turkland Bank
Ebru Dorman	MV Holding
Edip İlkbahar	Hillside
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione
Ela Çabukçu	Brightstar
Elif Çapçı	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçıbaşı Pıdık	Avery Dennison

Yönetici	Şirketi
Emin Ataç	Coşkunöz Holding
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıloğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Aksoy	Vodafone
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	Kardemir
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczacıbaşı
Erdem Çenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	*
Erhan Baş	Bilim İlaç
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	*
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index/TÜSİAD
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	Doğtaş Kelebek
Esin Güral	Gürallar
Eşref Biryıldız	Borusan Otomotiv
Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Aras Kargo
Faik Açıkalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Unaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	Graniser
Fatih Toron	Yapı Kredi Leasing
Fatma Durmaz Yılbirlik	Durmazlar Makine
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Filiz Akdede	HP Türkiye
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Aderan	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galip Yorgancıoğlu	MEY İçki
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Çubadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahlioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Alpman	Deloitte
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento
Gökhan Ergene	Brown Forman
Gökhan Erün	Yapı Kredi Bankası
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mondi	TEB
Gökhan Oğüt	*
Gökhan Özdil	Sealed Air
Gökhan Özer	Global Yatırım
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	Mutlu Akü
Göksin Durusoy	Akiş Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabancı Holding
Gülsevin Yılmaz	Yapı Kredi Yatırım
Gülsün Azeri	VIP Turkey Holding
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento

Yönetici	Şirketi
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	*
Gürcan Karakaş	Bosch
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	*
Gürsel Kubilay	GDS Euroasia
Hacı Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulguriu	Arçelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Hedef Alliance
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaert
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Aktan
Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Harm Goossens	Unilever
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Anlar	*
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaya	Sarkuysan
Hazım Ellialtı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Baladzadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	*
Hulusi Dorici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovnano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin Güror	Keskinoğlu
Hüseyin İmece	Tekstilbank
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yıldırım	Temsa
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğuş Grubu
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çolebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AŞ
İlker Aycı	THY
İlker Baydar	Vip İndirim
İnanç Dedebaş	Publicis One
İpek İlicak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Çoban	Şölen
İzzet Garih	Alarko
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Abank
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Kaan Özkan	Elif Global
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing

Yenilenen tasarımı ve segmentinde ilk kez sunulan
sürücü destek teknolojileri ile Yeni Ford Tourneo Custom
şubat ayından itibaren Ford yetkili satıcılarında!

ford.com.tr
/FordTurkiye

Ford
Go Further

Koç

vodafone

Yönetici	Şirketi
Kamil Başaran	*
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güçlü	Oracle EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Enerjisa
Koray Yetik	*
Korhan Korel	Yorsan
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Yaysat
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Akademi
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Uluçeşen	Quick Sigorta
Lütfi Aygüler	Balcon Dış Ticaret
Mahmut Arslan	Arbel
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mallik Rao	Vodafone
Marco Votta	Türk Traktör
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem Sağlık Grubu
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Yalçıdağ	Doğan Grubu
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	Turkcell
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	TİM Başkanı
Mehmet Ersoy	ETS
Mehmet Göçmen	Sabancı Holding
Mehmet Hacıkamiloğlu	Sabancı Holding
Mehmet N. Erten	Borganbank Türkiye
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özdemir	YouFirstSports
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	Bilyoner
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	*
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tombalak	Netaş
Mehmet Türüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	Doğan Burda
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	Kurtsan
Meltem Şahin	Vodafone
Meral Eredenk	Sabancı Holding
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi Bankası
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyunca	Modern Ambalaj
Mesut Sağın	Pames Group
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Aysan	DD Konut Finansman
Murat Erkan	Superonline
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Köseelioğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding

Yönetici	Şirketi
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yıldız	Bak Ambalaj
Murat Yılmaz	Hitachi Türkiye
Musa Aykaç	Açık Grubu
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	George Fischer Hasan Plast.
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Şeflik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Tavlioğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Usta	Genpower
Mükremin Erasian	Diniz Johnson Controls
Mükremin Sarıer	Dsmart
Mürsel Özçelik	Penta
Naci Başordum	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Portföy
Nazan Somer	Yapı Kredi Bankası
Necdet Kilecl	Kilecl Tekstil
Nedim Eşgin	Nodes
Nevra Özbatay	Çimsa
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Koloş	Sortrans
Niyazi Önen	Dardanel
Norbert Klein	BSH Ev Aletleri
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi Bankası
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	Viko
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Özel	Orange
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Okay Nasır	Arena
Oktay Mersin	Sadık Grup
Olcay Sonucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Takmak	RHEA
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Akbulut	*
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yalıtım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Anadolu Leasing
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Öget Kantarcı	Ebay Türkiye
Öner Aras	Finansbank
Öner M. Baktır	Erdemir
Öner Bazer	Koç Holding
Öner Durak	Durak Tekstil
Öner Enes Berse	Astay Yatırım
Öner Eryılmaz	Yatırım Finansman
Öner Mert	Fibabank
Öner Tavlioğlu	Mudo
Öner Yenidoğan	TEB
Öner Yüngül	Zorlu Holding
Öader Halisdemir	Kanyon Capital
Öader Matlı	Matlı Yem
Öader Özturhan	Vopa Group
Öader Sönmez	Nokia Türkiye
Öader Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özgen Özkan	Franke Türkiye
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür Günerl	Finans Invest
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Meraş	Çelik Motor
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	Gama Güç Sistemleri

Yönetici	Şirketi
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	Anadolubank
Recep Duray	SBN Sigorta
Refik Dal	Fors Medya
Rengin Ekmekçioğlu	Kavçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kadılar	Natixis Pramex
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sahap Sarıer	Akçansa
Sait Koca	Bey Piliç
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Serper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gucemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Müderrisoğlu	PMI
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedat Yalınkaya	Goldaş
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Şiper	Petrol Ofisi
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Semih Ergür	IC Holding
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Index
Serhat Anar	Emta
Serhat Çetin	Güneş Sigorta
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandfile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Kaya	Alexion Partners
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Kızıldağ	Vodafone Türkiye
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taşpolatoğlu	Abdi İbrahim
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Cliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahap Sarıer	Akçansa
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Baytaş
Şeklp Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şenkaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Demirayak	Dempaş
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Katlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Özmen	Microsoft

Yönetici	Şirketi
Tamer Saka	Kibar Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	*
Taner Işık	Atradius
Tankut Karahan	Doğan TV
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Samsung Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Koyunca	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllioğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuna Yılmaz	Destek Menkul
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	DYDO Dirinco
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufuk Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Akyürek
Uğur Sakarya	Borusan Oto
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	Suzuki Türkiye
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşçı	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Baklliyat
Vural Ak	İntercity
Vuslat Doğan Sabancı	Hürriyet
Weel Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Şatana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Erişti̇ren	Intel Türkiye
Yasemin Bedir	Mastercard Türkiye
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacacı	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürçay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgill Holding
Yiğit Şardan	Saatchi
Yunus Nacar	Kiler
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Akbank
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şafak Ozan	Kale Endüstri Holding
Zeki Şen	Garanti Yatırım
Zeynep Bodur Okyay	Kalebodur
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Ericsson Türkiye
Ziya Yılmaz	DAP Yapı

İşletmeniz yurtdışına açılsın, Deniz ile güç kazansın!

DenizBank dış ticaretle ilgili her konuda size destek oluyor,
aklınıza takılan her şey için destek hattıyla size hizmet veriyor...

Yeni

KOBİ Dış Ticaret Destek Hattı
(0212) 348 34 44

SBERBANK

DenizBank bir Sberbank Grubu kuruluşudur.

DenizBank

/KobiDeniz | www.denizbank.com | 444 0 804

BÜTÇE VE EKONOMİ

Hükümetin ekonomiyi canlandırmak için aldığı tedbirler yüzünden, merkezi yönetim bütçesindeki açık 2017'de 29,9 milyar TL'den 47,4 milyar TL'ye çıktı. Bütçe açığındaki artış Hazine'yi daha fazla borçlanmak zorunda bırakınca iç borçlanma faizi de yüzde 10'dan yüzde 11,5'e yükseldi. Hükümetin aldığı tedbirler sayesinde 2017'de ekonomi hızlı büyüdü ama bu hızlı büyümenin bu yıl da sürmesi zor görünüyor. Bu nedenle iş dünyası hükümetten yeni tedbirler almasını istiyor. 2019'da yapılacak üç seçime -yerel, genel ve cumhurbaşkanlığı- birden hazırlanan hükümetin bu isteklere kulak tıkaması zor gibi. Fakat geçici olması gereken tedbirlerin sürekli hale gelmesinin ekonomiye zarar vermesi tehlikesi var. Piyasadaki fonların daha büyük bir kısmının bütçe açığını finanse etmek için kamu tarafından çekilmesi özel sektöre daha az kaynak kalması demek oluyor. Bu da yatırımları azaltarak büyümeyi yavaşlatıyor. İktisat literatüründe "dışlama etkisi" (crowding out effect) adı verilen bu durumu 1990'lı yıllarda yaşamıştık. Tekrar aynı duruma düşmemek için bütçede disipline geri dönülmesi gerekiyor.

ORHAN KARACA • okaraca@ekonomist.com.tr

MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİ 2017 YILINI 47,4 MİLYAR TL açıkla kapattı. Oysa 2016 yılında bütçe açığı 29,9 milyar TL düzeyindeydi. Buna göre 2017'de bütçe açığında yüzde 58,3 artış yaşandı. 2016 yılında yüzde 1,1 olan bütçe açığının milli gelire oranı da tahminlerimize göre 2017'de yüzde 1,5 dolayında çıkacak. Yani her şekilde 2017'de bütçe açığında ciddi bir yükseliş yaşandığı açıkça görünüyor. İşler hükümetin hedeflediği gibi giderse bütçe açığındaki yükseliş bu yıl da sürecek. Çünkü 2018 yılı bütçesindeki açık hedefi 65,9 milyar TL'yi buluyor. Bunun milli gelire oranının ise yüzde 1,9 olması hedefleniyor.

Esasında yıl içindeki gelişmeleri dikkate alırsak bütçe açığında 2017 yılını yine de iyi kapattık sayılır. Çünkü yılın ortalarına kadar bütçede durum çok daha kötüydü. Yıllık bazdaki bütçe açığı ağustos ayında 60 milyar TL'yi bulmuş ve Cumhuriyet tarihinin rekorunu kırmıştı. Bu nedenle 2018-2020 dönemine ilişkin Orta Vadeli Program (OVP) hazırlanırken hükümet de 2017 yılı bütçe açığı için 61,7 milyar TL'lik gerçekleşme tahmini yapmıştı. Ancak son dört ayda bütçede işler daha yolunda gitti ve 2017 yılı en başta belirlenen 46,9 milyar TL'lik hedefe yakın bir bütçe açığıyla kapandı. Burada özellikle geleneksel olarak büyük bütçe açıkları görmeye alışık olduğumuz aralık ayında 2016 yılının aynı ayındakinden yüzde 24,9 daha az bütçe açığı çıkması dikkat çekti.

BÜTÇE AÇIĞI NEDEN ARTTI?

2017'de bütçe açığının yükselmesinde hükümetin ekonomiyi canlandırmak için aldığı tedbirlerin önemli etkisi var. Burada hükümetin ekonomiyi canlandırma çabasının gerisinde nisan ayında yapılan anayasa referandumunda istediği sonucu alma arzusunun yattığını da belirtmemiz gerekiyor. Hükümetin ekonomiyi canlandırmak için aldığı tedbirler hem harcamaları artırarak hem de vergi gelirlerini azaltarak bütçe açığının yükselmesine neden oldu. Esasında bu önlemler işe yaramış gibi görünüyor. Çünkü 2017'nin ilk üç çeyreğinde ekonomi beklenenden epey hızlı büyüdü. İlk çeyrekteki büyüme yüzde 5,3 ve ikinci çeyrekteki büyüme yüzde 5,4 olurken, "baz etkisi"nin de sayesinde üçüncü çeyrekteki büyüme ise yüzde 11,1'i buldu. 2017'nin son çeyreğinden de büyüme açısından iyi sinyaller geliyor. Bu nedenle de 2016 yılında yüzde 3,2 olan ekonomideki büyüme oranının 2017 yılında yüzde 7 dolayında çıkacağı tahmin ediliyor. Ekonomik büyümedeki bu hızlanmada da hükümetin aldığı tedbirlerin önemli etkisi olduğu düşünülüyor.

Ancak işin kötüsü şu ki ekonomide geçen yıl yakalanan hızlı büyüme yeni tedbirler olmadan bu yıl devam etmeyecek gibi görünüyor. Bu da iş dünyasının hükümetten yeni teşvik tedbirleri istemesine neden olmuş bulunuyor. 2019 yılında yapılacak üç

Bütçe açığındaki artış borçlanmayı, borçlanmadaki artış da faizi yükseltiyor

seçime –yerel, genel ve cumhurbaşkanlığı- birden hazırlanan hükümetin de bu isteklere çok fazla kulak tıkaması zor görünüyor. Fakat geçici olması gereken tedbirlerin böyle sürekli hale getirilmeye çalışılmasının bütçe açığının giderek artmasına yol açması ve bunun da uzun vadede ekonomiye zarar vermesi tehlikesi bulunuyor.

EKONOMİYİ NASIL ETKİLİYOR?

Bütçe açığındaki yükselişin ekonomiye zarar vermesi, bunun kamunun daha fazla borçlanmasına yol açması, kamunun daha fazla borçlanmasının da faizleri yükseltmesiyle oluyor. Hükümet daha fazla bütçe açığı verince bunu finanse etmek için ister istemez daha fazla borçlanmak zorunda kalıyor. Piyasadaki borç verilebilir fon arzı sabitken kamunun daha fazla fon talebinde bulunması ise kaçınılmaz olarak faizleri yükseltiyor. Piyasadaki fonların daha büyük bir kısmının kamu tarafından çekilmesi ise özel sektöre daha az kaynak kalması demek oluyor. Üstelik özel sektör bu kaynak için daha yüksek faiz ödemek durumunda da kalıyor. Bu da ekonomideki yatırımları azaltarak büyümenin yavaşlamasına neden oluyor. İktisat literatüründe buna "dışlama etkisi" (crowding out effect) adı veriliyor.

Türkiye bu bahsettiğimiz etkiye yabancı değil. 1990'lı yılların başından 2000'li yılların başına kadar olan dönemde bu söylediklerimizi aynen yaşadık. O dönemde bütçe açıkları o kadar yüksekti ki 2001 krizi sırasında milli gelire oranı bir ara yüzde 15'in üzerine kadar çıkmıştı. Piyasadaki fonların büyük bölümü bu dev bütçe açığının finansmanı için kamu tarafından çekildiği için de faizler göğü delmişti. Hazine, bırakın çift haneliyi 1994-1999 yılları arasında sürekli üç haneli faizle borçlanmak zorunda kalmıştı. 1991-2001 döneminde yıllık ortalama iç borçlanma faizi nominal olarak yüzde 106,4'ü bulurken reel olarak da yüzde 17,7 olarak gerçekleşmişti. Bu dönemde reel faizin yüzde 30'u aştığı bile olmuştu. Bunun sonucu olarak da 1991-2001 döneminde ekonomideki yıllık ortalama büyüme oranı ancak yüzde 2,9 olabilmişti.

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, %)	11,1	5,4	-0,8	Ekonomi 2017'nin üçüncü çeyreğinde altı yıl aradan sonra ilk kez çift haneli büyüdü. Ancak bu hızlı büyümede baz etkisinin önemli bir rolü var.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2017, üçüncü çeyrek, MD, %)	1,2	2,2	-2,6	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Kasım 2017, %)	6,9	9,0	4,7	Üçüncü çeyrek döneme göre biraz vites düşürse de sanayiden 2017'nin son çeyrek döneminde de iyi sinyaller geliyor. Dördüncü çeyreğin ilk iki ayında sanayi üretimi önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 8 arttı.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Kasım 2017, MD, %)	0,3	0,8	0,1	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Aralık 2017, %)	79,0	79,9	78,1	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Kasım 2017, %)	4,1	2,5	-1,9	Perakende satışlarda toparlanma gözleniyor.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Aralık 2017, %)	11,92	12,98	8,53	Aralık ayında beklendiği gibi baz etkisi sayesinde düşüş yaşandı. Ancak bu düşüş 2017'nin çift haneli enflasyonla kapanmasını önleyemedi.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Aralık 2017, %)	15,47	17,30	9,94	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Ocak 2018, %)	9,24	9,30	8,19	Enflasyonda beklentiler yüksekten uçuyor.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Aralık 2017, %)	-0,8	5,9	6,8	Ekim ve kasım aylarında hızla yükselen döviz kurları, Merkez Bankası'nın faiz artırımından sonra aralık ayında durdu.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Aralık 2017, %)	0,1	5,6	4,2	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Aralık 2017, 2003=100)	84,7	84,1	92,1	TL'nin değeri dipte seyrediyor.
İŞSİZLİK ORANI (Ekim 2017, MD, %)	10,3	10,6	11,7	İşsizlikte düşüş devam ediyor.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Aralık 2017)	5.998	6.971	4.885	2017'de 73 bin 783 şirket kuruldu ve bu alanda 20 yıl sonra rekor kırıldı.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Ocak 2018)	72,3	65,1	66,9	Tüketicinin güveni 2018 yılına sıçramayla giriş yaptı.
İHRACAT (Aralık 2017, milyon $)	13.881	14.232	12.783	2017'de ihracat yüzde 10,2 ve ithalat da yüzde 17,9 artış gösterdi. Böylece son yıllarda düşüşte olan dış ticarette ciddi bir toparlanma yaşandı.
İTHALAT (Aralık 2017, milyon $)	23.452	20.519	18.368	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Kasım 2017, milyon $)	-4.200	-3.737	-2.253	İthalatın ihracattan daha fazla artış göstermesi cari açığı yükseltiyor.
M2 PARA ARZI (Aralık 2017, milyar TL)	1.625	1.631	1.407	2017'nin son ayında para arzı ve mevduat hacminde hafifçe gerileme yaşandı. Kredi hacmi ise az da olsa yükseldi. Böylece kredilerin mevduatlara oranı yüzde 120,3'ten yüzde 120,9'a çıktı.
MEVDUAT HACMİ (Aralık 2017, milyar TL)	1.651	1.655	1.398	
KREDİ HACMİ (Aralık 2017, milyar TL)	1.996	1.990	1.646	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Aralık 2017, %)	12,5	12,1	8,3	Merkez Bankası, kurları frenlemek için fonlama maliyetini yükseltti.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Aralık 2017, %)	13,0	13,2	11,4	Hazine, iki aydır yüzde 13 dolayında faizle borçlanıyor.
BÜTÇE DENGESİ (Aralık 2017, milyon TL)	-20.890	8.477	-27.812	Aralık ayında önceki yıldan düşük çıksa da 2017 büyük artışla kapandı.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Aralık 2017, milyon TL)	876.485	891.011	759.951	2017'de 117 milyar TL artış gösterdi.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

İNANLAR
terrace lotus

ŞEHRİN EN PRESTİJLİ İKONU

3.40 m tavan yüksekliği
Sınırlı sayıda 90 m² 1+1 daire

İstanbul'un en önemli ulaşım akslarına yakın konumu ile yaşamınız daha kolay yatırımınız daha kazançlı.

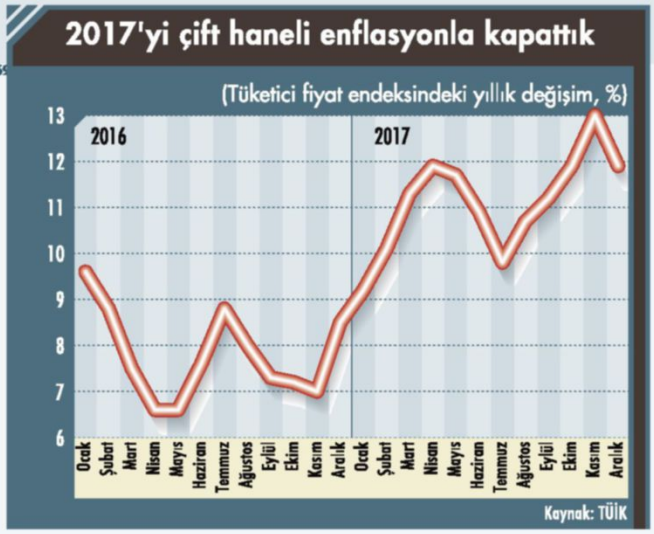
444 2002
www.inanlar.com

İNANLAR Merkez Tanıtım Ofisi
Terrace Fulya Hakkı Yeten Cad. No: 11 M4 Kat: Fulya - İstanbul
TERRACE LOTUS Tanıtım Ofisi
Namık Kemal Mah. 68 Sok. No: 62 Esenyurt - İstanbul
/inanlarkurumsal

İNANLAR 1965 53 yıl

TEHLİKELİ GİDİŞ

Maalesef 2017 yılında yaşadıklarımız yine böyle bir gidişat içinde olduğumuz endişesine yol açıyor. Geçen yıl bütçe açığının 29,9 milyar TL'den 47,4 milyar TL'ye fırlaması, haliyle Hazine'nin daha fazla borçlanmasına neden oldu. 2016'da 4,5 milyar TL'si dış ve 28,5 milyar TL'si iç olmak üzere 33 milyar TL'lik net borçlanma yapan Hazine, 2017'de ise 16,8 milyar TL'si dış ve 66,8 milyar TL'si iç olmak üzere 83,6 milyar TL'lik net borçlanma yapmak zorunda



ENFLASYON HEDEFİ İKİ KATTAN FAZLA AŞTI

Tüketici Fiyatları Endeksi (TÜFE) enflasyonu 2017 yılını yüzde 11,9 düzeyinde kapattı. Oysa önceki beş yılda olduğu gibi 2017'nin enflasyon hedefi de yüzde 5 düzeyindeydi. Yani 2017 yılı hedefin iki katından fazla bir enflasyonla kapanmış oldu. Tam olarak söylersek 2017'de enflasyon hedefi 6,9 puan aşıldı. 2002 yılından bu yana uygulanmakta olan enflasyon hedeflemesi sisteminde daha önce hedeften hiç bu kadar sapma yaşanmamıştı. Bundan önceki en büyük sapma 2008 yılında gerçekleşen 6,1 puanlık sapmaydı. 2008 yılındaki enflasyon hedefi yüzde 4 iken gerçekleşme yüzde 10,1'i bulmuştu.

Tüketici enflasyonu 2017 yılını epeyce dalgalı geçirdi. Döviz kurlarında 2016'nın sonları ile 2017'nin başlarında yaşanan artış yüzünden 2017'ye enflasyonda yükseliş eğilimiyle girilmişti. Döviz kurlarındaki yükseliş ocak ayında dursa da enflasyona yansıması bir süre daha devam etti. Bunun sonucu da 2016 yılını yüzde 8,5 düzeyinde kapatan tüketici enflasyonunun nisan ayında yüzde 11,9'u bulması oldu. Sonraki üç ayda ise olumlu "baz etkisi" sayesinde enflasyon hızla geriledi ve temmuz ayında yüzde 9,8'e indi. Ancak bizim çok önceden haber verdiğimiz gibi baz etkisinin olumsuza dönmesi yüzünden ağustos ayından itibaren enflasyon yeniden yükselişe geçti. Döviz kurlarında eylül-kasım arasında yaşanan yeni bir yükseliş de devreye girince kasım ayında tüketici enflasyonu yüzde 13'e kadar çıktı. Baz etkisinin tekrar olumlu tarafa döndüğü aralık ayında ise ciddi bir düşüş oldu ama bu düşüş 2017'nin hedefin iki katından fazla bir enflasyonla kapanmasını önlemeye yetmedi.

Olumlu baz etkisi sayesinde enflasyonda ocak ayında da ciddi bir düşüş göreceğiz. Ocak ayında enflasyon yüzde 11'in altına inmiş olabilir. Ancak sonrasında ne olacağı o kadar belli değil. Aylık enflasyon oranları hep "mevsim normalleri" (son 10 yılın ortalaması) dolayında çıkarsa, yıllık enflasyon sonraki aylarda da yavaş yavaş düşerek yıl sonunda yüzde 8,5 dolayına kadar inebilir. Ancak aylık enflasyon oranları mevsim normallerinden geçen yılki gibi sapmaya devam ederse, yıllık enflasyon bahar aylarından itibaren yeniden yükselişe geçerek 2018'i yüzde 12 dolayında bir yerde de kapatabilir.

Enflasyon hedeflemesinde üç dönemin bilançosu

	Hedef (%)	Gerçekleşme (%)	Fark (Puan)
Örtük hedefleme dönemi			
2002	35,0	29,7	-5,3
2003	20,0	18,4	-1,6
2004	12,0	9,3	-2,7
2005	8,0	7,7	-0,3
Açık hedefleme dönemi			
2006	5,0	9,7	4,7
2007	4,0	8,4	4,4
2008	4,0	10,1	6,1
2009	7,5	6,5	-1,0
2010	6,5	6,4	-0,1
Esnek hedefleme dönemi			
2011	5,5	10,4	4,9
2012	5,0	6,2	1,2
2013	5,0	7,4	2,4
2014	5,0	8,2	3,2
2015	5,0	8,8	3,8
2016	5,0	8,5	3,5
2017	5,0	11,9	6,9

Kaynak: TÜİK ve TCMB

Not: Örtük enflasyon hedeflemesi, enflasyon hedeflemesi rejimini resmi olarak ilan etmeksizin sayısal enflasyon hedeflerinin açıklanması ve bu hedeflere ulaşmak için merkez bankasının politika araçlarını kullanması olarak tanımlanıyor. Esnek enflasyon hedeflemesi ise para politikası uygulamasında fiyat istikrarı yanında finansal istikrarın da kollanmasını içeriyor.

Enflasyonda 2018 yıl sonu hedefi de yüzde 5 düzeyinde. Ancak bu hedefe yine ulaşılamayacak gibi görünüyor. Yukarıda bahsettiğimiz iki senaryodan iyimser olanında bile 2018 sonundaki enflasyon hedefin etrafındaki 2'şer puanlık belirsizlik aralığının bile dışına taşıyor. Zaten Merkez Bankası da 2018'de hedefe ulaşmanın yine güç olacağını düşündüğünden ekim ayında yayınladığı 2017'nin son Enflasyon Raporu'nda bu yıl sonu için yüzde 7'lik bir enflasyon tahmininde bulunmuştu. Biz bu yazıyı yazdıktan sonra açıklanacak olan 2018'in ilk Enflasyon Raporu'nda bu tahmin biraz daha yükseltilmiş de olabilir.

Türkiye'de enflasyon hedeflemesi sisteminin 16 yıllık geçmişi var. Bu sistem 2002-2005 arasında "örtük" olarak uygulandıktan sonra 2006'da "açık enflasyon hedeflemesi"ne geçildi. 2011'de ise "esnek enflasyon hedeflemesi"ne geçiş yapıldı. Örtük enflasyon hedeflemesinde enflasyon dört yıl boyunca hedeflerin altında çıkmıştı. Açık enflasyon hedeflemesinde ise işler ilk üç yıl kötü gitmiş ama son iki yılda hedeflerin de yükseltilmesi sayesinde durum toparlanmıştı. Esnek enflasyon hedeflemesinde ise işler en başından beri kötü gidiyor. Bu sistemin uygulandığı yedi yılın yedisinde de enflasyon hedefin üzerinde gerçekleşti.

watsons

Watsons'ı 1 numaralı kişisel bakım-kozmetik markası seçtiğiniz için teşekkürler!

Bizi Avm'lerde Tüketicilerin Beğendiği ve Tercih Ettiği 1 Numaralı Markalar araştırmasında 3. Kez 1 Numaralı kişisel bakım-kozmetik markası seçtiğiniz için teşekkür ederiz.

watsons.com.tr

A member of A.S. Watson Group
CK Hutchison Holdings

AYD
ALIŞVERİŞ MERKEZİ YATIRIMCILARI DERNEĞİ

AVM'lerde Tüketicilerin Beğendiği Tercih Ettiği 1 Numaralı Markalar
Tüketici Araştırması- 2017

* AYD (Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği) ve Akademetre Research iş birliği ile AVM'lerde yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilen AVM'lerde en beğenilen ve tercih edilen perakende markaları araştırmasıdır.

kaldı. Bunun sonucunda da iç borçlanma faizi yüzde 10'dan yüzde 11,5'e çıktı.

Hazine'nin fon talebindeki artışı dikkate alırsak, 2017'de iç borçlanma faizinde yaşanan artış düşük bile sayılır. Bunun temel nedenini Merkez Bankası'nın faizleri elinden geldiğince baskılaması oluşturuyor. Merkez Bankası, son yıllarda döviz kurları zıvanadan çıkmadıkça para politikası faizlerini artırmıyor. Faiz artırmak zorunda kaldığında da bunu olabildiğince geçici yollardan yapmayı tercih ediyor. Ancak Merkez Bankası'nın bu politikası enflasyonun yavaş yavaş kontrolden çıkmasına neden oluyor. 2004-2016 arasında ortalaması yüzde 8 dolayına denk gelen bir platoda hareket eden enflasyon, şimdi ortalaması 2 puan kadar daha yukarıya denk gelen yeni bir platoya taşınmak üzereymiş gibi görünüyor. Durum gerçekten böyle olursa Merkez Bankası faizleri daha fazla baskı altına alamayabilir. Bu da bütçe açığında önümüzdeki dönemde yaşanacak artışların faizleri geçen yılkinden daha fazla yükseltmesine neden olabilir.

YOL YAKINKEN DÖNMELİ

Geçmişte yaşananlara bakarsak, esasında ne bütçe açığında ne de faizlerde o kadar vahim bir durumda değiliz. Bütçe açığının milli gelire oranı hala bu alandaki uluslararası bir ölçüt olan yüzde 3'lük Maastricht kriterinin altında kalıyor. İç borçlanma faizleri de hala geçmişteki faizlerle kıyaslanamayacak kadar düşük düzeyde bulunuyor. Yani yol yakınken geri dönme ihtimalimiz hala var gibi görünüyor.

Yakın geçmişte böyle bir geri dönüşü yaşamıştık. Küresel ekonomide 2008-2009 yıllarında yaşanan resesyon Türkiye'ye de yansımış ve hükümet o zaman da ekonomiyi canlandırmak için bütçede kesenin ağzını açmıştı. Bunun sonucu da 2007 yılında 13,9 milyar TL olan bütçe açığının 2009 yılında 52,8 milyar TL'ye kadar çıkması olmuştu. Aynı

DIŞ TİCARETTE TOPARLANMA VAR

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB), aralık ayına ve dolayısıyla 2017'nin tamamına ilişkin dış ticaret verilerini ocak ayının başlarında açıkladı. Önceki yıllara ilişkin olarak ise elimizde Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verileri var. Bu veriler Türkiye'nin dış ticaretinde son yıllarda yaşanan gerilemenin 2017'de nihayet durduğunu ve bir toparlanma yaşandığını ifade ediyor. Bu verilere göre 2017'de dış ticarette yaşanan gelişmeleri şöyle özetlemek mümkün:

■ GTB'nin verilerine göre, Türkiye 2017'de 157,1 milyar dolarlık ihracat ve 234,2 milyar dolarlık da ithalat yaptı. Böylece ortaya 77,1 milyar dolarlık dış ticaret açığı çıktı. 2016'da ihracat 142,5 milyar dolar, ithalat 198,6 milyar dolar ve dış ticaret açığı da 56,1 milyar dolar olmuştu. Buna göre 2017'de ihracat yüzde 10,2 ve ithalat yüzde 17,9 artış gösterdi. İthalatın ihracattan daha hızlı artmasının sonucunda dış ticaret açığındaki artış ise yüzde 37,4'ü buldu.

■ İhracatta önceki iki yılda gerileme vardı. Hatta 2014 yılındaki zayıf artışı saymazsak ihracatta işlerin sadece önceki iki yılda değil önceki dört yılda kötü gittiğini de söyleyebiliriz. Dört yıllık bu kötü gidişten sonra 2017'de yaşanan artış iyi sayılabilecek bir toparlanmaya işaret ediyor. Bu gelişme 2017'de küresel ekonomide de işlerin beklenenden iyi gitmesinden ve böylece dünya ticaretinin toparlanmasından kaynaklandı. IMF'nin tahminlerine göre, geçen yıl dünya ekonomisindeki büyüme yüzde 3,2'den yüzde 3,7'ye çıkarken, dünya ticaret hacmindeki büyüme ise yüzde 2,5'ten yüzde 4,7'ye fırladı. 2017'de özellikle en önemli pazarımız olan Avrupa Birliği'nde (AB) ekonominin hareketlenmesi, ABD'de büyümenin hızlanması ve de Rusya'nın resesyondan çıkması ihracatımızı çok olumlu etkiledi.

■ İthalatta da önceki üç yılda düşüş vardı. Bu üç yılın ardından ithalatta yeniden artış yaşanmasında ekonominin "baz etkisi" ve devlet destekleri gibi geçici faktörlerle de olsa hızlı büyümesinin önemli etkisi bulunuyor. Ancak bunun yanında altın ithalatı ile döviz kurlarının yükseldiği bir ortamda sanayicinin hammadde ve aramalı stoku yapmasının da ithalattaki artışta etkisi var gibi görünüyor. Çünkü ithalata mal sınıflamasına göre bakıldığında 2017'de en büyük artışın yüzde 27,9 ile hammadde ve ara malı ithalatında yaşandığı dikkati çekiyor. Hatta tek artışın bu mal grubunda yaşandığını söylesek bile çok yanlış olmaz. Çünkü 2017'de tüketim malı ithalatında yaşanan artışın yüzde 1,9'da kaldığı, yatırım malı ithalatının ise yüzde 7,7 gerilediği görülüyor.

■ 2017 yılı dış ticaret verilerinin olumsuz tarafını ise dış ticaret açığının da tekrar artmaya başlaması oluşturuyor. Önceki üç yılda düşüşte olan dış ticaret açığı 2017'de yeniden artış gösterdi. Türkiye'de dış ticaret açığındaki artış aynen cari açığa yansıyor. Çünkü ülkemizde cari işlemlerin büyük bölümünü dış ticaret işlemleri oluşturuyor. 2016 yılında 33 milyar dolar olan cari açık muhtemelen 2017 yılında 45 milyar dolar civarında çıkacak. 2016'da yüzde 3,8 olan cari açığın milli gelire oranı da 2017'de yüzde 5'i aşmış olabilir. Dış finansman olanaklarının zayıfladığı bir ortamda ise cari açıktaki bu artış pek iyiye işaret değil.

Dış ticarette 2017'de artış yaşandı

(Yıllara göre dış ticaret, milyon dolar)

Yıllar	İhracat	İthalat	Denge
2007	107.272	170.063	-62.791
2008	132.027	201.964	-69.936
2009	102.143	140.928	-38.786
2010	113.883	185.544	-71.661
2011	134.907	240.842	-105.935
2012	152.462	236.545	-84.083
2013	151.803	251.661	-99.859
2014	157.610	242.177	-84.567
2015	143.839	207.234	-63.395
2016	142.530	198.618	-56.089
2017	157.094	234.156	-77.062

Kaynak: TÜİK ve GTB

"Hayatınız güzel olacak."

YAŞAM ALANLARINIZA ŞIK BİR DOKUNUŞ

EPHESUS

İlhamını mermerden yapılmış ilk kent olarak bilinen Efes'ten alan Ephesus serisi,
yalın ve sade damar yapısı, parlak yüzeyiyle modern yaşam alanlarının vazgeçilmezi.

60x120 – 120x120 // Mermer Dokulu

/seramiksan
www.seramiksan.com.tr

seramiksan

ŞİRKET KURULUŞLARI REKOR KIRDI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) verilerine göre, 2017 yılında kurulan şirket sayısı 73 bin 783 olarak gerçekleşti. 2016 yılında 64 bin 480 şirket kurulmuştu. Buna göre geçen yıl şirket kuruluşlarında yüzde 14,4 yükseliş yaşandı.

2017'de şirket kuruluşları sadece önceki yıla göre yükselmekle kalmadı, aynı zamanda bu alandaki rekoru da kırdı. 2017 yılında kurulan şirket sayısı, Türkiye'de bugüne kadar bir yıl içinde gerçekleşen en yüksek şirket kuruluşunu ifade ediyor. Şirket kuruluşlarında bundan önceki rekor 1997 yılına aitti. 1997 yılında ülkemizde 67 bin 898 şirket kurulmuştu. Bu rekor tam 20 yıl aradan sonra 2017'de kırılmış oldu.

Türkiye'de 1990'lı yılların ortalarında şirket kuruluşları oldukça hareketliydi. Ancak 1997'de kırılan rekordan sonra şirketleşmede işler çok da iyi gitmedi. Resesyon yılları olan 1999'da ve 2001'de şirket kuruluşları 30 binin altına kadar düştü. 2001 krizinden sonraki hızlı büyüme yıllarında da 1990'lı yılların ortalarındaki seviyelere ulaşılamadı. İşin garip tarafı, ekonomide durumun o kadar da parlak görünmediği son yıllarda ise şirket kuruluşları 1990'lı yılların ortasındaki ritmini yeniden yakaladı. Rekora 2015 yılında çok yaklaşılmış ama kıl payı farkla ulaşılamamıştı. 2015 yılında kurulan şirket sayısı 67 bin 622'de kalmıştı. O zaman kaçan rekor iki yıl sonra 2017'de ise çok daha farklı bir şekilde kırılmış oldu.

Ancak 2017'de kurulan şirket sayısında rekor kırılmış olsa da şirket sayısındaki net artışta rekor hala 1997 yılına ait bulunuyor. Çünkü 2017'de kapanan şirket sayısı 1997 yılındakiyle kıyas kabul etmeyecek kadar yüksek. 1997 yılında sadece 949 şirket kepenk kapatmıştı. 2017 yılında ise kapanan şirket sayısı 14 bin 701'i buldu. Böylece 1997 yılında şirket sayısındaki net artış 66 bin 949 olurken 2007 yılında bu sayı 59 bin 82'de kaldı. Aradaki farka bakılırsa, şirket sayısındaki net artışta rekorun kırılması biraz daha zaman alacağa benziyor.

Türkiye'de 1990'lı yıllarda çok az şirket kapanıyordu. 1990'lı yılların ortalarında bir yılda kapanan şirket sayısı bini bile bulmuyordu. 2000'li yıllarda hızla yükselen kapanan şirket sayısı 2010'lu yıllarda ise 15 bin civarına oturdu. Bu gelişmede son 20 yılda ekonomide rekabetin iyice keskinleşmesinin etkisi var gibi görünüyor.

Şirketleşme eğiliminin yıllara göre seyri

Yıllar	Kurulan şirket sayısı	Kapanan şirket sayısı	Şirket sayısında net artış
1997	67.898	949	66.949
1998	57.376	1.584	55.792
1999	27.083	1.408	25.675
2000	33.161	1.887	31.274
2001	29.665	2.464	27.201
2002	30.842	3.667	27.175
2003	32.259	5.436	26.823
2004	40.925	7.660	33.265
2005	47.401	8.886	38.515
2006	52.699	9.471	43.228
2007	55.351	9.954	45.397
2008	49.003	9.578	39.425
2009	44.391	12.243	32.148
2010	51.970	13.442	38.528
2011	54.442	14.991	39.451
2012	39.764	16.063	23.701
2013	49.943	17.400	32.543
2014	58.715	15.822	42.893
2015	67.622	13.701	53.921
2016	64.480	12.328	52.152
2017	73.783	14.701	59.082

Kaynak: TOBB ve TÜİK

dönemde bütçe açığının milli gelire oranı da yüzde 1,6'dan yüzde 5,3'e çıkmıştı. Resesyon sonrasında ise bütçe açığı tekrar kontrol altına alınmış ve milli gelire oranı 2012'de yeniden yüzde 3'ün altına inmişti.

BU KEZ DAHA ZOR

Ancak 2008-2009 küresel resesyonu sırasında hem emtia fiyatlarının düşmesi enflasyonu aşağı çekmiş hem de gelişmiş ülkelerin merkez bankalarının parasal gevşemeye gitmesiyle küresel faizler düşmüştü. Bu da Türkiye'nin söz konusu süreci faizlerde yükseliş yaşamadan atlatmasına neden olmuştu. Hatta tam tersine reel faizler o dönemde bugün hala süren düşük seviyelerine inmişti. Küresel resesyon öncesinde Türkiye'deki reel faiz yüzde 8-10 arasında seyrederken ve bu düzey normal kabul edilirken, küresel resesyon sonrasında ülkemizdeki reel faiz yüzde 1 dolayına gerilemişti.

Bu kez ise küresel ekonomide daha farklı bir durum var. Başta ABD'nin merkez bankası olan FED olmak üzere gelişmiş ülkelerin merkez bankaları para politikasını yavaş yavaş sıkıyor. Bu durum önümüzdeki dönemde küresel faizlerin yükseleceği anlamına geliyor. Öte yandan emtia fiyatlarında da düşüş değil tam tersine yükseliş var. Brent petrolün varil fiyatı son altı ayda yüzde 40'lık artışla 50 dolar civarından 70 dolar civarına kadar geldi. Bu gelişmeler hükümetin bu kez bütçede disipline geri dönüş için 2008-2009 resesyonu sonrasındakinden çok daha fazla çaba harcaması gerektiği anlamına geliyor.

GERİ DÖNÜLMEZSE NE OLUR?

Bütçede disipline geri dönülmezse, 1990'lı yıllarda ne olduysa er ya da geç yine onun olacağını tahmin etmek için kahin olmaya gerek yok. Böyle bir durumda Hazine daha fazla borçlanmak zorunda kalacak, Hazine'nin daha fazla borçlanması faizleri artıracak, faizlerdeki artış yatırımları kısacak, yatırımların kısılması ise ekonomideki büyümeyi yavaşlatacak. Kamu harcamaları ve vergi indirimleri gibi yollarla iç talep desteklenerek ekonomideki yavaşlama bir müddet geciktirilebilse bile bu süreç eninde sonunda bir yerden patlayacak. Bütçede disipline geri dönüşün geciktirilmesinin sonucu ise sadece işin sonunda ödenecek olan faturanın kabarması olacak.

Siz de kendinize ve sevdiklerinize değer verin!

#kadinlaradeger

kadinadegersigortasi.com

Özel sağlık sigortanız olsun ya da olmasın, Kadına Değer Sigortanız olsun. Teşhis sonrası anında ödeme imkânıyla ister tedavinizi ister maddi ihtiyaçlarınızı karşılayın.

Siz de BNP Paribas Cardif'e gelin, kendinize ve sevdiklerinize değer verin.

bnpparibascardif.com.tr BNPPCardifTR BNPPCardifTurkiye

BNP PARIBAS CARDIF

Değişen dünyanın sigortacısı

mipim

13-16 Mart 2018
Cannes, Fransa

24,200 Katılımcı • **100** Ülke • **500** Şehir ve Yerel Yönetim
5,000 Yatırımcı • **3,800** CEO & Yönetim Kurulu Başkanı
3,100 Stant ile Katılım • **100** Oturum • **150** Etkinlik

BÖLGESEL VE ULUSLARARASI ARENADA GÜCÜNÜ ARTIRMAYA KARARLI TÜRKİYE,

MIPIM 2018'DE DE ŞEHİRLERİYLE DAHA GÜÇLÜ

"Dünyanın Şehircilik Haritası Değişiyor" ana temasında, **ülkelerin yerine, şehirlerin yeni ekonomik güç olarak konumlanacağı** yeni bir dünya öngörüsüne vurgu yapan **MIPIM** 2018'e katılan Türkiye şehirleri bu yarışta, sosyal, bilimsel, teknolojik, altyapı ve ulaşım alanlarında pek çok yatırımcıyla buluşturacakları projeleriyle fark yaratıyorlar.

Zekai Kafaoğlu
Balıkesir Büyükşehir Belediye Başkanı

Avrupa'nın bir çok şehrinin yanı sıra, her sektörden yatırımcı ile karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak, ortaklık kurmak ve geleceğe yön verecek projelerimiz için yatırımcılarla buluşma fırsatı yakalamaktan mutluluk duymaktayım

Doç Dr. Lüftü Savaş
Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı

Şehrimiz Ortadoğu'nun Anadolu'ya ve Avrupa'ya açıldığı yeni İpek Yolu aksının giriş kapısıdır. Uzun vadede büyük dünya metropol şehirleri arasında lojistik, turizm, gastronomi, sağlık ve tarım alanlarında liderlik yapan ve bu sektörlerde yatırım yapılabilecek bir kent olma potansiyelimiz var.

Ahmet Misbah Demircan
Beyoğlu Belediye Başkanı

Yurtdışı tanıtımlarımıza ağırlık verdik. Bu kapsamda Beyoğlu'nu uluslararası arenada anlatmak adına en doğru adreslerden biri olan **MIPIM**'e katılmaya karar verdik. Projelerimizle **MIPIM**'e katılan bütün yatırımcıların dikkatini çekebileceğimizi düşünüyoruz. Bu dikkati yatırıma dönüştüreceğiz.

Öztürk Oran
İstanbul Ticaret Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

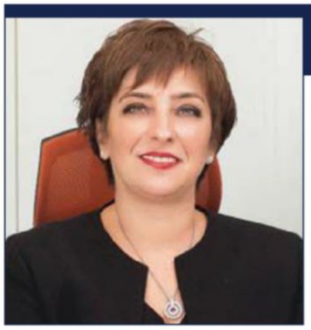
İstanbul Ticaret Odası olarak 1960'lı yıllardan bu yana, uluslararası fuar katılımlarımızla küresel köprüler kuruyoruz. Sektörlerimizin yüz akı projeleriyle, katma değer oluşturan gücümüzle ve dünya ticaretinde ses getiren ürünlerimizle yeni ve güçlü iş birlikleri inşa ediyoruz. Gayrimenkul sektörünün prestijli fuarı **MIPIM**, söz konusu çalışmalarımızın stratejik bir parçasıdır. Sektörün önde gelenlerini her yıl bir araya getiren bu fuar; her şeyden evvel İstanbul'un çok yönlü kimliğini derin tarihinin ve sahip olduğu fırsatların sergilenmesi adına önemli bir platformdur

İsmail Hakkı Edebali
Yıldırım Belediye Başkanı

Şehirlerin Dünya'yı yönetecek merkezler haline geldiği gelecekte, gelişimin yerel yönetimlerden başladığına inanan, katılımcı odaklı kentsel gelişimi referans alan, medeniyetlerin buluşma noktası olan Yıldırım'ı, yeniden inşa ederek, Bursa'nın yükselen değerine destek olmak için Yıldırım Belediyesi olarak **MIPIM** 2018'de katılıyoruz.

Fatma Şahin
Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı

Bugün dünyada ülkelerin değil şehirlerin yarıştığını görüyoruz. Gaziantep, yaklaşık 2 milyon nüfuslu metropol bir şehir. Aynı zamanda Türkiye'nin ve belki de dünyanın en çok göç alan, önemli mülteci kentlerinden birisi. Gaziantep, Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşümünü gerçekleştirdiği bir yer. Şehrin güzelleşmesi için, yatırım programlarının planlı, programlı ve uzun vadede değerlendirilmesi gerekiyor. Gaziantep'in gerek altyapı, gerek üst yapı problemlerinin çözümünde de kendimize bir hedef koyduk. **MIPIM 2018 Fuarı**'nın "elimizde ne var?" ve "biz elimizdeki bu potansiyeli nasıl daha iyi hale getirebiliriz?" sorularına cevap vermemizde, yeni yol haritaları belirlememizde faydalı olacağına inanıyorum. Gaziantep'in küresel bir şehir haline gelmesini ve yabancı yatırımcıların ilgi odağı olmasını istiyoruz. Dünyanın en büyük ve en önemli gayrimenkul fuarı **MIPIM**'e katkılarından ve ev sahipliğinden dolayı teşekkür ediyorum.



Yonca Aközer
Alkaş Genel Müdürü

Gayrimenkulde dünyanın en önemli ve en büyük fuarı olarak nitelendirilen **MIPIM**, bu yıl **13-16 Mart** tarihleri arasında **29. kez** alanında dünya çapında iddiaya sahip şirketleri ve yerel yönetimleri yine bir araya getirecek. Büyüyen ilgi üzerine **MIPIM** fuar alanı alanı, **20.000 m²**'ye yükseltildi. Buna paralel olarak da ciddi bir artışla katılımcı sayısı da **100 ayrı ülke**den **24.200 kişi**yi aştı.

MIPIM'e gösterilen bu ilgi, aslında katılanların bildiği bir gerçeği ortaya koyuyor. Global firmalar sahalarını daha da geliştirecek iş birlikleri için ön görüşmeleri burada yapıyor, iddiasını dünya çapına taşımak isteyen şirketler ve yerel yönetimler de yine **MIPIM** aracılığıyla bu hedef yönünde adım atıyorlar. Geçtiğimiz yıl 1 milyon kartvizit alışverişi yapılan **MIPIM**'de 3500'ü aşkın B2B görüşmeyle tamamlayan Türkiye katılımcıları, bu yıl da 3,800'ü aşkın CEO ve 5,300 yatırımcı ile projeleri için network yapma fırsatı bulacaklar.

MIPIM'in kendi alanında büyük ve önemli olduğu bir gerçek. Ancak, onu farklı kılan ve bu yüzden her geçen yıl daha büyük bir ilgi görmesini sağlayan bir başka unsur da dünya trendlerini ortaya koyan ve kendi alanında dünya otorite olarak kabul edilen konuşmacıların da yer aldığı 100 konferans ve oturumun düzenleniyor olması.

MIPIM 2018'e 250 kuruluş ve 700'e yakın kişiyle katılacağız. Türkiye'nin yükselen katılım ritmi, şirketlerimiz ve şehirlerimizin global iş birlikleri alanındaki iddiasını yansıtıyor. Ulaştığımız bu noktada, Türkiye'ye uluslararası yatırım çekme ve global iş birlikleri gerçekleştirme yönündeki etkinliklerimiz de son derece önemli.

MIPIM; Türkiye'nin gayrimenkul alanında dünya çapındaki tanıtımında önemsendiğinin başka bir göstergesi ise dünyanın önde gelen diğer şehirlerine sahip ülkelerde de söz konusu olduğu gibi Bakanlık düzeyinde temsil edilecek olması. T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanımız Sn. Mehmet Özhaseki'nin de **MIPIM** 2017'den sonra **MIPIM** 2018'e de katılarak ve Türkiye oturumunun açılış konuşmasını yapacak.

Fuar sırasında gerçekleştirilecek gelenekselleşen etkinliklerimizden, B2B toplantılar, Türkiye Oturumu, **MIPIM** ziyaretçileriyle bu yıl 6.sı buluşacak olan, Türkiye'deki yatırım fırsatlarının tanıtıldığı Focus on Turkey dergisi, Esas Gayrimenkul'ün artık her yıl düzenlediği uluslararası ve ulusal yatırımcıları bir araya getirdiği öğle yemeği ve çok daha fazla networking etkinlikleri, tanıtım fırsatları yaratan bu yöndeki çalışmalardan sadece birkaçı.

Münferit Katılım
Kısa bir süre için
1855 €
KDV dahil değildir.

MIPIM 2018'e Türkiye'den stant ile katılım gösteren kuruluş ve firmalar

Balıkesir Büyükşehir Belediyesi • Gaziantep Büyükşehir Belediyesi • Hatay Büyükşehir Belediyesi
Beyoğlu Investors Group (BIG) • Boytorun Architects • Çelen Grubu • Elemeği Mimarlık • Esas Gayrimenkul
GAD Architecture & Gökhan Avcıoğlu • İki Design Group • İstanbul Maden İhracatçıları Birliği • İstanbul Ticaret Odası
Lal Gayrimenkul Değerleme A.Ş. • ProPlan Proje Yönetimi • Sabri Paşayiğit Mimarlık • Tabanlıoğlu Mimarlık
TSKB Gayrimenkul Değerleme A.Ş. • Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği • Turkishceramics

www.alkas.com.tr

Detaylı bilgi ve katılım için: **ALKAŞ**
Ulaş Özgüç Öner • ulas@alkas.com.tr
Tel: 0212 284 86 50 • Faks: 0212 284 86 53

MIPIM Contact
Marc Vetillard • marc.vetillard@reedmidem.com
+33 (0) 1 79 71 94 38 • www.mipim.com

Nevzat

Büyük veriye aklımız yeter mi?

İnsanoğlunun 20 bin yıllık veri toplama tarihinde "büyük veri" kavramı ilk olarak 1989 yılında kullanıldı. Bir edebiyatçının icadı olan bu tamlama, 10 yıl kadar sonra bir teknik terim olarak "büyük oranda verilerin toplanması" anlamında hayatımıza girdi. İnsanoğlunun bilinen ilk veri toplama ve bu verilerle öngörüler oluşturma çabasını temsil eden Ishango Kemikleri'nden bugüne geldiğimizde, her gün ortaya çıkan 2,5 kuintrilyon bit (arkasında 18 sıfır var) veri karşımıza çıkıyor. Yapılan araştırmalara göre dünyanın başlangıcından bu yana oluşan verinin yüzde 90'ının da son iki yılda oluştuğunu not edelim.

Bir veri şirketi olan Domo'nun her yıl düzenli olarak yayınladığı "Veri Asla Uyumaz" araştırmasında da verinin her dakika ne kadar büyüdüğünü görmek mümkün. 2020 yılında mobil cihaz kullananların sayısının 6,1 milyar olacağı öngörülüyor. Amazon, YouTube ve Netflix internet bant genişliğini en çok kullananlar. Amazon'un geçen yıldan bu yana dakika başına yaptığı satış 38 bin dolar artmış (2017'de dakikada 258 bin dolar civarında). YouTube'da dakikada 4,14 milyon video izleniyor. Netflix'de ise geçen yıla göre yüzde 20 artış var. En ilginç ise hava durumu uygulaması "The Weather Channel" web sitesine dakikada 18 milyon kişinin girerek hava durumuna bakmış olması.

FIRSAT HALİNE GELDİ

Veri miktarı bu boyutlara ulaştığında, hem değerli veriyi çöp veriden ayırmak hem de bu veriyi hızlı bir şekilde işleyerek doğru kararlar vermek zorlaşıyor.

Yemeksepeti olarak bu konudaki duruşumuz Harvard Business School'da vaka analizi olarak derslerde okutuluyor.

Teknolojilerin gelişmesiyle veri analizi, teknik departmanların tekelinden çıkıp şirketlerin her bölümü için bir fırsat haline geldi. Burada insan, süreç, teknoloji ve verinin tek bir çatı altında entegrasyonuna ihtiyaç var ve bu ihtiyaç, verinin şirketlerin stratejilerine ve günlük operasyonlarına dahil olması anlamına geliyor. Şirketler iyi ve doğru kararlar verebilmeleri için ne tür içgörülere ihtiyacı olduğunu tespit etmeli. EY'nin 2014 yılında büyük veriyle ilgili yayınladığı raporda belirttiği gibi sürekli ve hızlı değişen iş dünyasında gelecek öngörüleri, basit bir şekilde geçmiş ve mevcut perspektiflerin görüntülenmesinden daha önemli hale geldi. Evet, artık her iş alanının elinde veri var ve bu verilere

AKLIMIZ YETMEZ, ZATEN GEREK DE YOK (MU?)

Analiz için kullanılan mevcut teknolojiler, yavaş yavaş yerini yeni gelişmelere bırakıyor. Akıllı telefonlar, kullanılmasa dahi yaptığımız konuşmaları, arkadaşlarımızla ya da ailemizle yaptığımız muhabbetleri, Siri, Cortana, Google Voice gibi yazılımlar sayesinde birer veriye dönüştürüyor. Yaptığımız yazılı mesajlaşmalar depolanıyor. Attığımız her adım, günün hangi anında nerede olduğumuz bilgisi tek noktada toplanıyor. Bu kadar anlık verinin analizi ve bir karar aracına dönüşebilmesi için mevcut analiz teknolojileri yerini yapay zekaya bırakacak gibi görünüyor.

Forrester Research tarafından 2017'nin sonlarında yayınlanan araştırma da buna işaret ediyor. Raporda insan ve makine iş birliğinin, ara yüzlerin gelişmesine bağlı olarak iyileşeceği belirtilirken kaynakların buluta yönlendirilerek iş zekâsı ve analitik çözümlerin gelişeceğine değinilmiş. Araştırmada ayrıca yeni yapay zeka yetkinliklerinin, analitik ve veri yönetiminde rol ve görevlerin yeniden tasarlanmasına yol açacağı, böylece hizmet pazarlamasına yönelik içgörülerin hızlı bir şekilde kullanılabileceği aktarılıyor. Raporda yakın gelecekte şirketlerin yüzde 20'sinin gerçek zamanlı bilgileri sağlamak ve karar vermek için yapay zeka kullanacağı vurgulanıyor. Yapay zekânın müşteriye öneride bulunurken tedarikçiye zamanlamalar hakkında tavsiyeler vereceği ve çalışanlara ne demeleri ve ne yapmaları gerektiğini gerçek zamanlı olarak söyleyeceği öngörülüyor.

Tüm kararları anlık olarak verecek tek bir beyin... Bu bir risk mi, yoksa fırsat mı? Ben önemli ve kaçırılmaması gereken bir fırsat olarak görüyorum.

Aydın

Yemeksepeti CEO'su

bakarak karar vermeye çalışılıyor. Ancak konu, zaten akan veriyi doğru ve yaratıcı kullanmak. İş zekası bunun için var. Şirketlerdeki iş zekası departmanı çalışanlarının da karar vericilerin en yakınında çalışan isimler olması oldukça önemli.

NASIL KULLANIYORLAR?

Peki şirketler büyük veriyi kritik iş kararları almak ve iş performanslarını artırmak için nasıl kullanıyor?

Müşteri bağlılığını geliştirmek ve korumak için gerçek zamanlı verinin kullanılması stratejilerden bir tanesi. Şirketler gerçek zamanlı veriyi kullanarak müşterilerine bire bir kişiselleştirilmiş hizmetler ve çözümler öneriyor. Ellerindeki milyonlarca müşteriden elde edilen veriyi uygulanabilir öngörülere dönüştürerek müşteri bağlılığı ve kârlılık oluşturuyorlar. Örneğin Yemeksepeti'ndeki Joker uygulaması, benzer bir kullanıma işaret ediyor. Yemek siparişi verecek müşterilere, anlık verinin analiz edilmesiyle kişiselleştirilmiş indirimli menü ve restoran önerileri sunuluyor. Joker'de müşterinin önerilen restoranlardan hiç sipariş vermemiş olduğu tespit ediliyor ve lokasyon bilgisi de analiz edilerek sadece 15 dakika geçerli bir teklif sunuluyor. Böylece hem tüketici fayda sağlıyor hem de üye restoranlar yeni müşteri kazanıyor.

Operasyonel verimliliği iyileştirmek de yöntemlerden biri. Şirketler süreçlerini otomatikleştirmek, satış stratejilerini optimize etmek ve verimliliği iyileştirmek için veriyi bir kaldıraç olarak kullanıyor. Tesla bu konudaki iyi örneklerden biri. Araçlara yerleştirdiği sensörler sayesinde toplanan veriler analiz edilmek üzere merkezi sunuculara gidiyor. Bu veriler ve yapılan analizler Tesla için araçların performansını geliştirirken oldukça fayda sağlıyor. Ayrıca araç sahiplerine tamire gitmeleri için acil durumlarda haber veriliyor. Bu veriler aynı zamanda Tesla'nın otonom araç geliştirme çalışmalarında da kullanılıyor. İlginçtir, hepimiz Google'ın insansız araçlarını biliyoruz. Ancak Tesla'nın araçları sayesinde bir günde topladığı veri miktarı, Google'ın başlangıçtan beri topladığı veriden daha fazla ve ayrıca navigasyon verisi olarak da işe yarıyor.

GÖRSEL ANALİTİK YAYGINLAŞACAK

Süreçleri otomatikleştirmek sadece üretim yapılan sektörlerde değil, sağlıktan eğitime birçok farklı alanda da büyük veriye önem kazandırıyor. IBM Watson gibi kavramsal bilgisayarlar, sadece genom araştırmalarında değil biyoteknolojide de büyük veriyi analiz etmek için çeşitli şekillerde kullanılıyor. Öte yandan halihazırda tehlikeli hayati ikazları ölçümleyen ve bildiren ucuz sensörler mevcut ve rahat bir şekilde giyilebiliyor ya da vücuda entegre edilebiliyor. Sağlık sektöründe deneylerin başarısı büyük oranda doktorların hastaların verisini toplamasına bağlı. Yani bileğimize taktığımız akıllı saatler ya da giyilebilir teknolojiler sayesinde bu süreç, halihazırda geliştirilmekte olan yeni nesil sağlık sensörleri sayesinde otomatikleştirebilir. Bu da sağlık ve ilaç sektörüne büyük bir ivme kazandıracaktır.
Sektör ve iş alanından bağımsız büyük verinin karar verme mekanizması olarak farklı iş kanallarından farklı ülke pazarlarına girmeye kadar etkili bir araç olacağı ve şirketler için yeni gelir modelleri yaratmaya yön vereceği yakın gelecek için öngörüler arasında. Elbette bu öngörüler için verinin sadece uzmanlar tarafından değil, bir kurumdaki herkes tarafından okunabilmesi önemli. Verinin herkes tarafından okunabilmesi kurumlar için işleri bambaşka noktalara taşıma fırsatı taşıyor. Bu nedenle "görsel analitik"in (visual analytics) giderek yaygınlaşması gerekiyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

ALP GÜNVARAN

PROMETEON TÜRKİYE, ORTA DOĞU, AFRİKA, RUSYA, ORTA ASYA VE KAFKASLAR CEO'SU

"PAZARIN 2 KATI BÜYÜYECEĞİZ"

Pirelli marka endüstriyel lastikler üreten TP Endüstriyel Lastikler, kısa bir süre önce organizasyonel bir yeniden yapılanma geçirerek adını Prometeon Tyre Group olarak değiştirdi. Prometon Lastik Grubu, tüm dünyada endüstriyel lastik odaklı tek şirket. 160'ı aşkın ülkede Pirelli markasıyla kamyon, otobüs, agro ve OTR lastiklerinin üretim ve satışını yapıyor.

Grubun üretim yapısı içinde Türkiye'nin ise özel bir yeri var. Çünkü tüm dünyadaki 4 fabrikasından 1'i Türkiye'de, diğer 2'si Brezilya ve 1'i de Mısır'da. Aynı şekilde 3 Ar-Ge merkezinin 1'i Türkiye'de yer alıyor. İtalya ve Brezilya'da 1'er Ar-Ge merkezi konumlanmış durumda. Prometeon Türkiye CEO'su Alp Günvaran da sadece Türkiye'den değil, Orta Doğu, Afrika, Türkiye, Rusya, Orta Asya ve Kafkaslar Bölgesi'nden sorumlu. Türkiye'nin bölgenin yönetim üssü olduğunu belirten Günvaran, 75'e yakın ülkenin CEO'luğunu yürütüyor. Bu bölgenin cirosu 500 milyon Euro.

Prometeon'un İzmit fabrikası 2 tesisten oluşuyor. Bu iki tesiste kamyon ve otomobil lastikleri üretiliyor. Yaklaşık 2 bin kişinin istihdam edildiği tesiste üretilen endüstriyel lastiklerin yüzde 60'ı ihraç ediliyor. Bu ihracatın yüzde 80'i de Avrupa ülkelerine gerçekleştiriliyor. "Türkiye'deki fabrikada teknolojisi en yüksek endüstriyel ürünleri üretiyoruz" diyen Günvaran, şirketin Türkiye cirosunun da 1,1 milyar TL olduğunu açıklıyor.

Şirketin Türkiye'deki konumuna gelince... Prometeon Türkiye ölçülebilir havuz verilerine göre endüstriyel lastiklerde yüzde 22'lik pazar payıyla ikinci. İnşaat sektörüne sağladığı lastiklerde yüzde 25 payla da lider. Günvaran, yeni havalimanı projesinde her iki lastikten birinin Pirelli markalı olduğunu ifade ediyor, "Sürüş güvenliğinde önemli olan ön aks lastiklerde yüzde 23'le yine pazar lideriyiz" diye konuşuyor.

Şirketin orta ve uzun vadede hedefi rakamsal liderliği ele geçirmek. Günvaran, bunu nasıl yapacaklarını şöyle anlatıyor: "2017 yılında pazar yüzde 11 büyürken Prometeon Türkiye olarak pazarın 2 katı büyüdük. Satışlarımızı adet bazında yüzde 20'ye yakın, ciroda yüzde 45 civarında artırdık. Üretim kapasitemizi artırarak, portföyümüzü genişleterek, filo yaklaşımımızla hizmetlerimizi çeşitlendirerek, dijital çözümlerimizle müşteri deneyimine odaklanarak ve markamıza yatırım yaparak büyüyeceğiz. 2018'de pazar payındaki artış trendini devam ettireceğiz. Toplam pazar çift hane olmasa da büyümesini sürdürecek. Biz yine pazarın üzerinde, yaklaşık 2 katı, büyümeyi ve payımızı artırmayı hedefliyoruz."

"YETENEK MERKEZİ KONUMUNDAYIZ"

Alp Günvaran, Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezunu. Kariyerine 1999'da P&G'de müşteri yöneticisi olarak başladı. P&G'de çeşitli kademelerde çalıştıktan sonra 2004'te Shell Türkiye'ye transfer oldu. Buradaki 2 yıllık çalışmanın ardından P&G'ye geri döndü. Birçok uluslararası pozisyonda görev aldı. 2016 yılından bu yana Prometeon Türkiye'de olan Günvaran, şirketin bölgesel üs olmasından gurur duyuyor. Onun için bir başka gurur noktası da grup için sadece üretim ve yönetim değil yetenek merkezi olmaları. "Grup içinde yetenek kaynağı haline geldik" diyen Günvaran, son 2 yılda 16 çalışanın önemli uluslararası görevler üstlendiğini açıklıyor.

AYŞEN ZAMANPUR / SILK&CASHMERE KURUCUSU

"HEDEFİMİZ ONLINE SATIŞLARI ARTIRMAK"

Silk&Cashmere, Türk hazır giyim sektörünün başarı hikayelerinden biri... 25 yıl önce Ayşen Zamanpur tarafından kurulan marka, Zamanpur'un ifadesiyle bir düşün hayata geçmesi oldu. Kaşmir ve ipek ürünlerde ulaşılabilir lüks alanında dünyada bir boşluk olduğunu gören Zamanpur, 1992 yılında harekete geçti. Kaşmirin anavatanı Çin'e yaptığı sayısız yolculukta en iyi kaşmiri keşfetti. Sonra markasını yarattı. İlk günden itibaren tüm dünyayı kendine pazar olarak gördü. İlk mağazasını da Zürih'te açtı. Herald Tribune gazetesi onun için "Dünyayı fetheden kaşmirci" tanımlamasında bulundu. Marka yurt içinde ve yurt dışında 20'nin üzerinde ödül aldı, çok sayıda akademik çalışmaya konu oldu.

Bugün Silk&Cashmere, 25'ten fazla ülkeye satış yapıyor. 200'e yakın satış noktasıyla hedef kitlesine ulaşıyor. Türkiye'de saf kaşmir giyim satışının yüzde 85'ini, kaşmir ve ipek karışımlı triko satışının da yüzde 40'ından fazlasını gerçekleştiriyor.

Silk&Cashmere büyüme yolunda ortaklıklara da gitti. 6 yıl önce Dubaili Eastgate Capital Group'a yüzde 49,85 oranında hisse satışı yaptı. 2017'de ise Zamanpur, bu hisseleri geri aldı. Ortaklık sürecinin kendileri için öğretici olduğunu belirten Zamanpur, "Yabancı yatırımcının evrensel gözlüğüyle kendi markamızı ve şirketimizi sürekli değerlendirmeyi öğrendik. Birlikte güzel çalıştık. Sonra hisselerimizi geri aldık. İkinci nesil de artık şirkette deneyim kazandı ve zamanıydı" diyor.

Geçtiğimiz yıl yüzde 15 büyüyen Silk&Cashmere, artık ortaksız olarak daha hızlı büyüme peşinde. Şirketin 2018 hedefi yüzde 18 büyüme yakalamak. İkinci neslin de aktif olarak yönetimde olduğu şirketin odağında online satışları artırıp yurt dışında daha hızlı yayılmak var. CMO koltuğunda oturan oğlu Ferhat Zamanpur'un online'da şirketi 3 haneli büyüttüğünü ifade eden Ayşen Zamanpur, önümüzdeki dönemdeki rotalarını şöyle anlatıyor:

"Örneğin Black Friday'de dünyada tek günde online saf kaşmir satışı rekorunu kırdık. 5 yılda online satışın toplam satışın 20'sine geleceğine inanıyoruz. Kızım Yasemin, 3 yıldır yurt dışı mağazalarımızdan ve sosyal medya ekibinden sorumlu. Önümüzdeki dönemde yurt dışında corner ve mağaza bayilikleri vereceğiz. Gelecek 25 yılda da hedefimiz dünyanın en sevilen kaşmir markası olmak."

"YENİ HOBİM YAĞLIBOYA"

Ayşen Zamanpur, edebiyat, müzik ve felsefeyle ilgilenmekten keyif alıyor. En yeni hobisi ise yağlıboya. Haftada bir gün 3-4 saat atölyeye gittiğini anlatıyor. "Renkli boyalar arasında kendimi unutuyorum. Ailem ve arkadaşlarım tarafından da acayip şımartılıyorum. Yaptığım her çalışmaya hemen el koyuyorlar hatta resim ısmarlayanlar da var" diyor.

GÜRLER ÜNLÜ / MAKYOL GAYRİMENKUL GENEL MÜDÜRÜ

"GAYRİMENKULE FARKLI BAKMA ZAMANI"

Makyol bugüne kadar yurt içinde ve yurt dışında farklı alanlarda birçok projeye imza atan bir taahhüt şirketi. Makyol her ne kadar "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Taahhüt Şirketi" arasında yer alan bir şirket olsa da kuruluşundan itibaren gayrimenkulle de iç içe. Geçmişte bu alanda Etiler Le Meridien, Levent Mövenpick, Haramidere Carrefour, Kaş Marina gibi önemli projelere imza atan şirket, 2013'te gayrimenkul sektörüne odaklı yeni bir yapılanma oluşturdu. Bu yapılanmayla birlikte de ilk olarak Makyol Yaşam Beylikdüzü projesini hayata geçirdi. Ardından Makyol Santral projesine başladı. Makyol Gayrimenkul Genel Müdürü Gürler Ünlü, Makyol Yaşam'da hayatın başladığını, Makyol Santral'in teslimlerini 2019'un ilk yarısında yapmayı hedeflediklerini söylüyor. En yükseği 23 kat olmak üzere 5 bloktan oluşan Makyol Santral'in, 250 milyon TL yatırımla yaşama geçeceğini belirtiyor. Halihazırda Makyol Santral'e odaklanan şirket, diğer taraftan da İstanbul Göksu'da var olan bir arsasını projelendirmeye çalışıyor. "Makyol Gayrimenkul olarak merkezi lokasyonlarda ve ticari gayrimenkul tarafı da olan projeler daha çok ilgimizi çekiyor" diyen Ünlü, bu yaklaşımlarının gerekçesini de şöyle açıklıyor: "Bence ticari gayrimenkule daha farklı bakma zamanı geldi. Artık ofis, AVM gibi varlıkları parçalayarak satma döneminde sona yaklaştık. Bu çeşit yaklaşımlar, söz konusu varlıkların değerini ve ekonomik ömrünü azaltıyor. Artık bir bütünlük içinde geliştirilen, inşa edilen ve yönetilen ticari gayrimenkullerin en geçerli seçenek olarak karşımıza çıkacağına inanıyorum. Bu da tabii ki önemli bir finansal güç gerektirecek."

SEYAHATLERİN KATKISI

Gürler Ünlü, artık daha çok seyahat etmek istiyor. Seyahatlerin hem dinlenmeyi hem günlük rutinlerden kopmayı sağladığını belirten Ünlü, "Her seyahat yeni yerler, yeni alışkanlıklar ve yeni fikirler görmeyi mümkün kılıyor. Özellikle mekan geliştirme ve mekanların yeniden kurgulama çalışmalarıyla uğraşan biz gayrimenkul profesyonelleri için nereye bakmamız gerektiğini bildiğimiz sürece, seyahatlerin büyük katkısı oluyor" diyor.

Geçtiğimiz yılın Makyol Gayrimenkul ve sektör için nasıl geçtiğine gelince... Ünlü, sektör için iyi bir yıl olduğunu söylüyor. "Turizmdeki iyileşmeler sevindiriciydi, üçüncü çeyrekte gelen yüzde 11,1 büyüme güven vericiydi. Bunlar ve benzeri sinyaller gayrimenkul sektörü için pozitif gelişmelerdi ve önümüzdeki yıllar için beklentilerin iyileşmesini sağladı" diyor. Kendileri için de iyi bir yılı geride bıraktıklarını ifade eden Ünlü, 2018'den de umutlu. Bu yıla ilişkin büyüme beklentilerini şöyle paylaşıyor: "Türkiye'nin 2017'de yakaladığı büyüme ivmesini devam ettireceğini düşünüyorum. Ekonomideki iyimser hava ve ülkenin her alandaki kaliteli gayrimenkule olan ihtiyacı, 2018'de sektörün daha güçlü bir şekilde büyümesine yol açacak. Devam eden projelerimizde ve yönetimimiz altındaki varlıklarımızda, açıkçası 2017'den daha iyi bir performans beklentimiz var. Bununla birlikte geliştirmekte olduğumuz projelere de hız vermeyi planlıyoruz."

İçimizdeki güç,
yazılımdan çok daha fazlası!

Satış, servis ve lojistik konularında
Yazılım
Projelendirme
Danışmanlık
Barındırma ve Destek hizmetlerimiz ile
dijital dönüşümünüzde yanınızdayız.

www.univera.com.tr

univera

EMRE HANTALOĞLU / LENOVO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

LENOVO'NUN 3 DALGA STRATEJİSİ

Lenovo, 2005 yılında IBM'in Think marka bilgisayar bölümünü satın alarak kurulmuş genç bir marka. Ancak aradan geçen 12 yılda şirket teknoloji devi olmayı başardı. Bugün toplam 43 milyar dolarlık değeriyle, sadece bilgisayar değil dört ana alanda faaliyetlerini yürütüyor. Kişisel bilgisayar ve akıllı cihaz iş grubu, mobil iş grubu, veri merkezi iş grubu, sermaye ve iş geliştirme grubu bu 4 alanı oluşturuyor. 160'tan fazla ülkede operasyonu olan Lenovo'nun Türkiye'deki geçmişi ise kurulduğu yıla dayanıyor. Türkiye pazarında da dünyada olduğu gibi kişisel bilgisayar kategorisinde oldukça güçlü bir pozisyona sahip olan şirket, GFK ve IDC verilerine göre dizüstü bilgisayar pazarının lideri.

Türkiye'de akıllı telefon kategorisinde varlıklarını her geçen gün artırdıklarını belirten Lenovo Türkiye Genel Müdürü Emre Hantaloğlu, 2017'nin ilk yarıyıl IDC sonuçlarına göre bir önceki yılın aynı dönemine oranla pazar paylarını yüzde 144 oranında artırdıklarını açıklıyor. "GFK sonuçlarına baktığımızda ise perakende pazarında 3'üncü marka konumuna yükseldik. Bu segmentte Lenovo olarak geçtiğimiz çeyrek aldığımız kararla yolumuza Motorola markasıyla devam edeceğiz" diyor.

Lenovo, 2017 yılında PC kategorisinde gelirlerini yüzde 20 oranında artırdı. Hantaloğlu, 2018'de de hedeflerinin hem PC hem akıllı telefon kategorisinde büyümeye ve gelirlerini artırmaya devam etmek olduğunu belirtiyor. Bu noktadaki stratejilerini de şöyle paylaşıyor: "Globalde ve Türkiye'de Lenovo olarak işletim yapımızı üç dalga stratejisiyle sürdürüyoruz. İlk dalgada, kişisel bilgisayar alanında ölçek, kârlılık ve inovasyon bakımından liderliğimizi sürdürmeye odaklıyız. İkinci dalga olarak mobil ve veri merkezi iş kollarımızı büyüme motorlarına dönüştürmeye odaklandık. Eşzamanlı olarak, yeni teknolojilerin olanak sağladığı fırsatları değerlendirmek için üçüncü dalga olan 'cihaz + bulut' ve 'altyapı + bulut' alanlarına odaklanıyoruz. Geleceğimize ilişkin vizyonumuz çok net. Lenovo, bu akıllı internet çağında uygulamaları, hizmetleri ve en iyi kullanıcı deneyimini bütünleştiren akıllı cihazlar ve aynı zamanda hayatı daha kolay ve daha iyi hale getirecek, daha üretken ve verimli bir biçimde çalışmaya olanak sağlayacak güçlü bulut altyapısı sağlayacak."

"FITNESS YAPIYORUM"

Emre Hantaloğlu, 19 yıldır bilgi teknolojileri sektöründe çalışıyor. Bu süreçte Amerikalı, Güney Koreli ve Çinli şirketlerde çalışarak değişik kültür ve iş disiplinleri öğrenme fırsatı bulduğunu söylüyor. Son 1,5 yıldır Lenovo'da yürüttüğü kanal müdürlüğü görevinin ardından 3 ay önce şirketin genel müdürlük koltuğuna oturan Hantaloğlu, günde 10-12 saat çalışıyor. Kendine ayırdığı zamanda ise spor yapıyor ve kitap okuyor. "Futbol, basketbol ve tenis zevkle yaptığım ve takip ettiğim sporlar arasında yer alıyor. Ayrıca zaman buldukça fitness yapmaya da çalışıyorum" diyor.

160 yıllık meşe ağacının gölgesinde 1+1, 2+1 ve 3+1 daire tiplerinin
bahçeli, teraslı ve dubleks seçenekleriyle 3. köprü bağlantı noktasındaki
Tepe Aura'da siz de yerinizi alın, Çekmeköy'de masal gibi bir hayatın keyfini çıkarın.

ŞEHRİN İÇİNDE, KALABALIĞIN DIŞINDA:
TEPE AURA

TEPE AURA

www.tepeaura.com
444 4 627

TEPE
İNŞAAT

ONUR ÖZYURT / KOPAŞ KOZMETİK GENEL MÜDÜRÜ

"2018 İHRACATTA ODAKLANMA YILI OLACAK"

Kopaş Kozmetik 1974 yılında kuruldu. Bebek bakım kategorisindeki Dalin markasını 1983'te tüketiciyle buluşturan şirket, kişisel bakım ve renkli kozmetik kategorisinde ise Sesu, Alix Avien, XO, Alix Natura ve Foot Doctor markalarıyla faaliyet gösteriyor. Kopaş kendi markalarının yanı sıra yabancı markaların Türkiye dağıtımını da yapıyor. Ev bakım ürünleri kategorisinde Dr. Beckmann, saç boyasında Voila ve Montibello, bebek mamasında Humana, şirketin satış ve pazarlamasını üstlendiği markalardan...

Şirketin pazarda en güçlü olduğu alan bebek bakım ve saç boyaları. Kopaş Kozmetik Genel Müdürü Onur Özyurt, bu alanda pazar paylarının 2017 Kasım ayında yüzde 47'ye ulaştığını açıklıyor. "Bir başka deyişle Türkiye'de satılan iki bebek şampuanından biri Dalin markalı. Aynı şekilde bebek deterjanı, bebek sabunu ve bebek pudrası kategorilerinde de Dalin markamız lider. Sesu ise ağda ve tüy dökücüler kategorisinde yüzde 29 pazar payıyla adet bazında en çok satan marka" diyor.

Kopaş Kozmetik son 3 yıldır ortalama yüzde 25 ve üzerinde bir tempoda büyüyor. Son 3 yılda cirolarını bu şekilde 2 katına çıkardıklarını belirten Özyurt, önümüzdeki 5 yıl için de benzer büyüme hedeflerini koruduklarını ifade ediyor.

Özyurt, son yıllarda gerçekleştirdikleri yeni ürün lansmaları ve marka yenilemelerinin bu büyümede önemli bir rolü olduğunu söylüyor. 2018 yılında da yüzde 30 büyüyeceklerini açıklıyor. Bu hedefe nasıl ulaşacaklarını da şöyle paylaşıyor: "2017 Eylül ayında İspanya'nın en büyük saç boya ve bakım ürünleri markası olan Montibello'nun lansmanını gerçekleştirdik. Profesyonel kanalda segmentasyon stratejimiz kapsamında yaptığımız bu iş birliği ile 2018'de bu kanalda sektörün en önemli oyuncularından biri olmayı hedefliyoruz. Bebek bakım pazarının en büyük alt kategorilerinden olan bebek bezi pazarına Japonya'nın önde gelen markalarından biriyle iş birliği yaparak giriyoruz. Türkiye'de çeşitli yabancı şirketlere sağladığımız distribütörlük hizmetlerini Türk şirket ve markaları için Romanya'da da vermeye başlıyoruz. 2018 yılının Nisan ayında kendi kategorisinde yenilikçi bir Türk markasını Romanya'da tüketicilerle buluşturacağız."

"14 YENİ ÜLKEYE GİRECEĞİZ"

Kopaş Kozmetik, aralarında Amerika ve İngiltere'nin de bulunduğu toplam 15 ülkeye ihracat yapıyor. Markalı ihracatın yanı sıra BİM'in Fas'taki mağazalarının, bebek şampuanı, saç boyası ve ağda ürünlerini BİM markasıyla üretiyor. Kopaş Kozmetik, 2018'i ihracat için bir odaklanma yılı olarak belirledi. Geçtiğimiz haziran ayında Doğu Avrupa'nın en büyük hızlı tüketim ürünleri dağıtım şirketlerinden biri ile ürünlerinin satış ve dağıtımı için anlaştıklarını belirten Özyurt, sözlerine şöyle devam ediyor: "Batıda Polonya'dan güneyde Arnavutluk, kuzeyde ise Ukrayna'ya uzanan geniş bir coğrafyada kademeli olarak toplam 14 yeni ülkeye bu dağıtım şirketi üzerinden ihracat gerçekleştireceğiz. Bölgedeki tüm ülkeleri dikkatle inceledik ve Dalin'in, aynı Türkiye'de olduğu gibi bu ülkelerde de lider olmaması için hiçbir sebep görmüyoruz."

LIMAK

CYPRUS | DELUXE HOTEL

BAFRA - KKTC

EFSANEYLE TANIŞIN...

ŞUBAT 2018

www.limakhotels.com

WARM HOSPITALITY & EXCELLENT SERVICE

ARCADIA	LIMRA	ATLANTIS	LARA	AMBASSADORE	THERMAL	EURASIA	CYPRUS
GOLF&SPORT RESORT BELEK - ANTALYA	HOTEL&RESORT KEMER - ANTALYA	DELUXE HOTEL&RESORT BELEK - ANTALYA	DELUXE HOTEL&RESORT LARA - ANTALYA	HOTEL G.O.P. - ANKARA	BOUTIQUE HOTEL TERMAL - YALOVA	LUXURY HOTEL KAVACIK - ISTANBUL	DELUXE HOTEL BAFRA - KKTC

STRATEJİ

IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı @ianbremmer

Çin boşluğu dolduracak mı?

Çin Devlet Başkanı Xi Jinping geçen ekim ayında Gorbachev'ın Sovyetler Birliği'ni resmen lağvettiğini söylemek için kameraların önüne geçmesinden sonraki en önemli konuşmayı yaptı. Çin Komünist Partisi'nin 19'uncu kongresindeki konuşmasında, Çin'in global liderliği paylaşmaya resmen hazır olduğunu ilan etti.

Xi 2'nci beş yıllık başkanlık dönemine girerken gücünü Çin'in kendi dışındaki ortamını yeniden tanımlayacak ve bu çerçevede yeni kurallar getirecek kadar pekiştirdi. Zamanlaması mükemmeldi; Çin şu anda politik anlamda köşeye sıkıştırılmış ve çılgın bir ABD başkanının ABD'nin geleneksel müttefikleri ve anlaşmalarıyla olan taahhütlerini azalttığı bir anda ön plana çıkıyor. ABD ortada bir boşluk bıraktı ve Çin de bu boşluğu doldurmaya hazır gibi görünüyor.

Batılı liderler onlarca yıldır Çin'in yeni orta sınıfının Çin liderlerini bu ülkede siyaseti özgürleştirmeye zorlayacağını varsaydı. Oysa bugün yaşamlarını ve geçimlerini ellerinden alan küreselleşmeye karşı fevkalade kızgın, değişim talep eden ve hükümetlerinin hiçbir şekilde bununla başa çıkamadığını hisseden yurttaşlarla yüzleşen Batı demokrasilerinin bizzat kendisiymiş gibi görünüyor. Demokrasi şu anda siyasi partilere, kamu oyunun bilgilendirilmesine ve seçim sürecinin ihlal edilmesine yönelik azalan kamu güveninin tehdidi altında.

Çin'deki liderler ise aksine istikrarlı bir şekilde kendi ülkelerinin refahını artırıyor ve Çin'in dünyadaki önemi konusunda giderek artan bir kamuoyu algısı yaratıyorlar. Baskı, sansür, yozlaşma ve çevre kirliliği gibi eski sorunlar devam ediyor, ancak yaşamın pek çok alanındaki dikkate değer ilerlemeler Çin halkına kendi liderlerine Amerikalılar ve Avrupalılarda hiç kalmayan güveni duymalarını sağlıyor.

HANGİ ALANLARDA YÜKSELİŞTE?

Peki bu durumun dünya açısından anlamı ne? Çin bugün hiçbir dirençle yüzleşmeksizin uluslararası standartları dayatıyor. Bunun üç temel alanda önemi var: Birincisi, yatırım ve ticaret alanında, bugün Çin global stratejisi olan tek ülke. Kapsamlı "Bir kuşak, Bir Yol" projesiyle ve siyasi önkoşul öne sürmeksizin dünyanın her yerindeki gelişmekte olan ülkelere yatırım yapma isteğiyle Çin, bugün Avrupa'nın sadece Avrupalı sorunlara odaklanmasına ve ticaretin ABD politikasında kirli bir kelime haline getirilmesine rağmen etkinliğini artırıyor. Asya, Latin Amerika, Afrika ve Orta Doğu'daki hükümetlerin artık Çin'in dış politikayla ilgili sadece al-satçı yaklaşımı etrafında saf tutma ve onu taklit etme ihtimali yüksek.

İkincisi, şu anda teknolojik hakimiyet anlamında küresel bir savaş veriliyor. Bugün ABD ve Çin özellikle yapay zekaya yatırımda başı çeken ülkeler arasında. ABD'de bu alanda liderlik özel sektörde. Çin'de ise bu ülkenin en güçlü şirketlerini ve kurumlarını devletin çıkarlarına hizmet edecek doğrultuda yönlendiren devlette. Ticaret ve yatırım stratejilerinin yanı sıra bilhassa kendi sınırları içindeki olası toplumsal huzursuzluklardan en fazla korkan diğer hükümetlere bu kalkınma modeli son derece cazip geliyor.

Sonuncu olarak da değerler meselesi var. Çin'in cazibesi ideolojik değil. Pekin'in ihraç ettiği tek politik değer, diğer ülkelerin işlerine karışmama prensibi. Batı'nın finansal destek karşılığında politik ve ekonomik reform talebine alışkın olan hükümetler için bu tavır fevkalade çekici geliyor. Trump'ın "Önce Amerika" dış politikası çıkışı ve çoğu Avrupalı liderin buna kayıtsız kalmasıyla Çin'in yaklaşımı karşısında hiçbir dengeleyici kalmıyor.

Çin'in uluslararası cazibesinin belirli sınırları var. Çin'in ABD'nin bugün elinde tuttuğu türden global bir askeri güce ulaşması on yıllar sürecektir. Çin halen bölgesel bir güç ve askeri harcamalar uçurumu ABD'nin lehine açılmaya devam ediyor. Bu arada komşuları da Pekin'in güç sergileme kabiliyetinden hoşnut değil.

GELECEKTE NELER OLABİLİR?

2018 ve sonrasında global iş ortamı, Çin'in etkisini genişlettiği diğer ülkelerde de geçerli olacak ve Çin'in dayatacağı yeni kuralları, standartları ve uygulamaları benimsemek zorunda kalacaklar. Ayrıca Japonya, Hindistan, Avustralya ve Güney Kore'nin Çin'in bölgesel gücünü sınırlamak için daha sık birlikte çalışmalarını ve dolayısıyla sürtüşme ve hatta çatışma riskleri yaratmalarını da beklemeliyiz. ABD-Çin ilişkilerinin durumuna bağlı olarak Trump yönetimi de bu bölgede daha aktif olabilir. Xi'nin büyük hırslarının kendisini parti içindeki rakiplerine karşı savunmasız bırakacağı da mümkün gibi görünüyor. Özellikle de Çin'in yurt içi ve yurt dışında utanç verici geri adımlar atması durumunda.

Ancak dünya önümüzdeki yıl boyunca olayları gözlemliyor, Çinli ve Batılı modelleri birbiriyle kıyaslıyor olacak. Amerikalılar ve Avrupalılara göre Çin sisteminin pek cazibesi yok. Diğerleri için Çin modeli makul bir alternatif sunuyor. Xi'nin bu alternatifi sunmaya istekli ve hazır olması 2018'de dünyanın yüzleşeceği en büyük jeopolitik risk olacak.

İŞ DÜNYASI ZİRVE'DE BULUŞUYOR GELECEĞİ KONUŞUYOR

Dünyadan ve Türkiye'den önde gelen iş insanları her yıl Zirve'de buluşuyor. İş ve ekonomi dünyasının liderleri gündemi belirliyor.

23-24 Mart 2018 tarihlerinde gerçekleştirilecek yılın en önemli buluşmasını kaçırmayın, siz de Ekonominin Zirvesi'nde olun.

ULUDAĞ EKONOMİ ZİRVESİ

23-24 MART 2018

KAYITLAR BAŞLADI

uludagekonomizirvesi.org

Capital | Ekonomist

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Sponsorluk olanakları için: uez@doganburda.com

Capital | Ekonomist

ULUDAĞ EKONOMİ ZİRVESİ
23-24 MART 2018

uludagekonomizirvesi.org

ŞİRKET DOKTORU

M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

Her gün bir konuya odaklanmak şirket yönetimi için iyi midir?

Son yıllarda odaklandığım konulardan birini önde gelen patron ve CEO'ların şirketi ve şirket stratejilerini nasıl yönettikleri oluşturuyor. Onlarca konuya liderlik ederken, zaman yönetimi ve etkinlik gerçekten günümüzde çok kritik bir konu… Böyle baktığımızda her liderin izlediği yol, başka liderler için ilham verici bir yöntem olabilir.

Geçenlerde Twitter ve Square'ın CEO'su Jack Dorsey'in Techonomy adlı konferanstaki konuşmasını izlerken, böyle bir stratejiye rastladım. "Disiplinli olmak ve bunu hayata geçirmek bir lider için hayatidir" diyen Dorsey, iş akışını yönetmek için "her güne bir konuyu" adamış. Dorsey, haftasını şöyle planlıyor:

- Pazartesi günleri Twitter ve Square'de yönetim ve şirketi yönetme konusuna odaklanıyorum.
- Salı günleri ürün günüdür. Mevcut ve yeni ürünler konusunda çalışırım.
- Çarşamba günlerinde pazarlama, iletişim ve büyüme konusuna odaklanırım. Bütün toplantılarımı bugün gerçekleştiririm.
- Perşembe günleri ise geliştiriciler (developers) ve iş ortaklığı (partnership) konularıyla ilgilenirim.
- Cuma benim için şirkete adadığım bir gündür. Şirket kültürü ve insan alımı üzerinde kafa yorar, o konuda çalışırım."

Ben bu iş bölümünü beğendim. Şirket yönetiminde bazı konulara "odaklanmak" gerekiyor.

Bir işe saatler ya da günler ayırıp odaklanmaya inanıyorum.

Haftanın büyük bölümünü "odaklanma" ile geçiren Jack Dorsey, hafta sonları ne yapıyor? Cumartesi günlerini "dağa tırmanmaya" ayırıyormuş. Pazar günleri ise biraz işe hazırlıkla geçiyormuş. Yapılan işlerin yansımaları, gelen geri bildirimler, strateji üzerine düşünme ve yeni haftanın ajandasını gözden geçirme, pazar gününün odak konuları arasında yer alıyormuş.

Bu planını paylaşan Dorsey, son olarak şunları ekliyor: "Odaklanmamı bozan konular, kişiler oluyor. Hızla onları yoluna koyup, odaklanmama dönüyorum. Haftayı ana konulara bölmek şirket içindeki ritim için de çok iyi sonuçlar veriyor. Her zaman nerede olduğumuzu, nereye gittiğimizi birlikte görebiliyoruz."

Aile şirketi bireyleri bu kulübe mutlaka katılın

Türkiye'nin önde gelen ailelerinin genç bireylerini buluşturduğum NextGenClub'a ilgi artıyor. Biliyorsunuz bu oluşumda, Türkiye'nin büyük gruplarının yanı sıra Anadolu'nun aile şirketlerinin bireylerini bir araya getiriyorum. Yakında yeni projeleri sizlerle paylaşacağım. Bu konudaki en yeni haberim ise www.nextgenclub.net adlı site olacak. Yayına başladı. Sizlerin görüş ve önerilerini bekliyorum. Ayrıca eğer aile şirketi bireyiyseniz lütfen bana yazın.

Sadece isim değiştirerek yatırımcıyı yanıltan şirketler

MIS International adlı şirket yeni kurulmuştu ve henüz doğru dürüst bir iş yapmadığı için de kârı yoktu. 1999 yılının ocak ayında hisseleri 50 sentin biraz altında işlem görüyordu. Şirket ani kararla adını Cosmoz.com olarak değiştirmeye karar verdi. Amacı patlama halindeki dijital ekonomi rüzgarından yararlanmaktı. Piyasa bu hareketi ödüllendirdi ve hızlıca hisse değeri önce 5 dolara çıktı, ardından 2 dolarda yoluna devam etti. Şirket sadece isim değişikliğiyle 4 katı değere ulaşmıştı.

2001 yılında ise dijital ekonomideki "balon patladı" ve çok sayıda şirket battı ya da değerini çok kaybetti. Sadece "com" ve "net" diye yoluna devam eden şirketler geride yüzlerce yatırımcı bırakıp yok oldular.

Bunlardan bazıları ise "dijital ekonomi balonu" döneminde sadece isimlerini değiştiren, "com", "net" gibi ibareleri isimlerinin sonuna ekleyen şirketlerdi. Purdue Üniversitesi'nden 3 finans profesörü bu "acayip" olayı ortaya koyan bir araştırma yaptı. Bu tanıma uyan tam 95 şirket vardı ve "balon" sırasında isimlerine "net", "com" eklememek dışında hiçbir şey yapmamışlardı. Bu değişiklik, şirketlerin piyasa değerine ilk 5 günde ortalama yüzde 74 artış getirmişti.

Araştırmanın liderlerinden Michael J. Cooper, "Şirketin faaliyetinde ya da kârında hiçbir değişiklik olmadan, sadece isim değişikliğiyle ortaya çıkan bu davranış, tam anlamıyla yatırımcıların kontrolsüz para kazanma hırsından kaynaklanıyor" diye değerlendiriyor.

Yatırımcıların "sağduyularını" kaybettiği, kısa vadeli kazanca "gözü kapalı" yöneldiği dönemler tarihte hep oldu. Örneğin, 1920'lerde adını Seaboard Airlines diye değiştiren şirket, "Airlines" kelimesi nedeniyle bir anda borsada anormal değer kazandı. Oysa, şirket demiryolu sektöründe faaliyet gösteriyordu. Kimse bunu umursamammış ve sadece kazanca yönelmişti.

Şimdi benzer kısa vadeli "yatırım çılgınlığı" kripto paralarda yaşanıyor. Bitcoin'deki yükselişten sonra yeni kripto paralar çıkıyor ve kimse sorgulamadan paralarını alt para birimlerine yatırıyor. Bazı durumlarda, yazarların dikkat çektiği gibi, "sağduyuyu" kaybederek… Oysa, tarih, çoğu zaman ders alabilenler için iyi bir kaynaktır.

Teknolojik gelişmeler katedral yapmak gibidir

Walter Isaacson, Steve Jobs'un hayatı dahil olmak üzere çok sayıda biyografinin yazarıdır. Bunların yanı sıra "Innovators" (Yenilikçiler/Keşfedenler) adıyla bir kitap yazdı. Bilgisayardan web'e kadar çok sayıda yeniliğin buluşunu anlatan kitapta benim ilgimi çeken konulardan biri de "teknolojik gelişmelerin" bir süreç olduğuydu.

"Bilgisayarı kim buldu" ya da "İnternetin yaratıcısı kimdir" diye sorduğumuzda ortaya hemen birkaç isim atılabiliyor. Hatta önce bir kişinin adı öne çıkabiliyor. Ancak, Isaacson ve onun görüşlerini paylaştığı teknoloji liderleri, aksini savunuyor: "Teknolojik gelişmeler, onlarca gelişmenin, onlarca teknoloji liderinin uğraşılarının bir sonucudur."

Isaacson, bu konuda araştırmalar yapan iki yazarın, Katie Hafner ve Matthew Lyon'un şu kapsayıcı tanımlamasına yer veriyor:

"Teknolojik gelişmeler süreci bir Katedral inşaatına benzer. Yüzyıllar boyunca süren bir inşaattır. Bu yıllar boyunca hep yeni insanlar gelir ve eski binanın üzerine yeni bir tuğla ekler. Hepsi de 'Ben yeni bir katedral yaptım' diye övünebilir. Bir sonraki ay başka bir blok eklenir. Bir tarihçi ortaya çıkar ve 'Bu katedrali kim inşa etti' diye sorar. Peter bazı taşlar ekledi, Paul küçük birkaç şey yaptı. Eğer dikkatli olmazsanız, yaptığınız şeyi abartır ve her şeyi kendinizin gerçekleştirdiğini sanırsınız. Gerçek olan şudur: Her yeni katkı, bir önceki gelişimi izler ve onun üzerine yapılır. Teknolojik gelişmede her şey bir başka birinin yaptığıyla ilgilidir."

Yazarlar konuyu iyi ortaya koymuş. Sadece bilgisayar, internet ve web değil. Aynı zamanda Facebook mesela… Öncesinde AOL'un ve başka şirketlerin girişimleri vardı. Youtube ve Twitter aynı şekilde… Kimin bulduğuna değil, nasıl bir süreçten geçtiğine bakmak lazım. Bunu yeni teknolojik buluşlar peşinde olanlar için de paylaşıyorum.

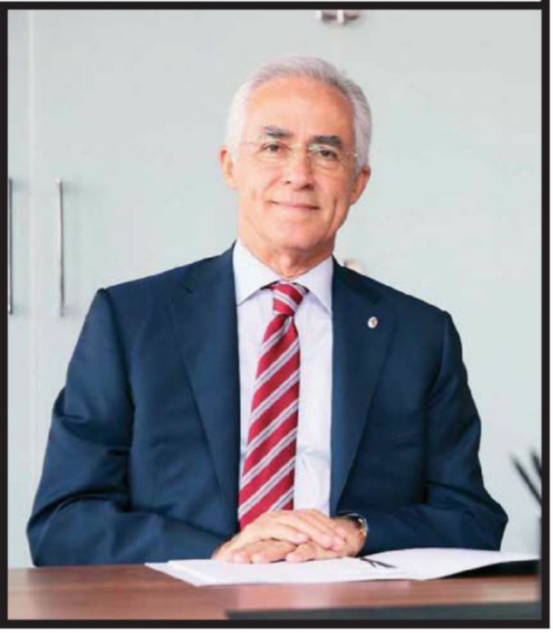
10 SORUDA

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

YURT DIŞI MÜTEAHHİTLİK

Daralma sürecek mi?

Türkiye'nin yurt dışı müteahhitlik pazarı, Rusya, Libya ve Irak'taki olumsuz koşullar nedeniyle son iki yılı küçülmeyle tamamladı. Bu olumsuz hava, şirketlerin portföylerine de negatif biçimde yansımış durumda. Sektörün hedefinde ise kayıpları telafi etmek üzere yeni pazarlara açılmak var. Kısa ve orta vadede potansiyel pazarlar olarak Sahra Altı Afrika, Hindistan, Güney Doğu Asya ve Latin Amerika öne çıkıyor. Peki planlar tutacak mı? Bunu, önümüzdeki günler gösterecek. Uluslararası müteahhitlik pazarındaki daralma rüzgarını, çıkış yollarını ve Türk şirketlerin yaşadığı zorlukları, Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı **MİTHAT YENİGÜN** ile konuştuk:



1 Türkiye'nin yurt dışı müteahhitlik pazarının toplam iş hacmi nedir?

Türk müteahhitleri son 45 yıllık dönemde toplam 119 ülkede, yaklaşık 355 milyar dolar tutarında 9 bin 300 proje gerçekleştirdi. Ağırlıklı olarak Avrasya, Orta Doğu ve Afrika ülkelerinde iş üstlenen Türk müteahhitlik firmaları, sadece inşaat alanında değil, konut, sanayi, sağlık ve turizme kadar uzanan çok çeşitli alanlarda yatırımcı olarak rol üstleniyor.

2 Sektörün 2016 ve 2017 performansı sizce nasıldı?

Yıllık sözleşme proje tutarı son yıllarda geçmiş döneme oranla belirgin şekilde gerileme gösteriyor. Yurt dışında üstlenilen yıllık yeni proje tutarı 2012-2015 döneminde 25-30 milyar dolar bandına oturmuş durumdayken, 2016-2017 döneminde 14-15 milyar dolar bandına indi. Bu durum, büyük ölçüde sektörün ana pazarlarındaki jeopolitik sorunlar ve aynı döneme denk gelen enerji fiyatlarındaki gerilemeden kaynaklanıyor. Bu nedenle enerji ihracatçısı pazarlarda gerçekleştirilen yatırımların da ivme kaybettiği gözleniyor. Toplam yurt dışı müteahhitlik hizmetlerinin yaklaşık yüzde 35'ini oluşturan Rusya, Libya ve Irak pazarlarından doğan kaybı dengeleyebilecek yeni fırsatlar için potansiyel pazarlar olan Sahra Altı Afrika, Hindistan, ASEAN Bölgesi (Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği) ve Latin Amerika pazarları yakından takip ediliyor.

3 Global yurt dışı müteahhitlik pazarı da 2016'da bir önceki yıla göre yüzde 6,4 küçülmüştü. Nedenleri neler?

ENR (Engineering News Record) Dergisi'nin yayımladığı 'Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası İnşaat Firması'nın pazar büyüklüğü, 2013'te 544 milyar dolarken, iki yıl üst üste yüzde 4,1 azalarak 2015'te 501 milyar dolara geriledi. 2016'da ise yüzde 6,4 daralmayla 468 milyar dolar olarak gerçekleşti. Söz konusu küçülmenin risk iştahındaki dalgalanmalardan kaynaklandığı görülüyor. Küresel likidite daralması ve jeopolitik sorunların da etkisiyle uluslararası inşaat sektörü küresel ekonomik belirsizlikten en çok etkilenen sektörlerin başında geliyor.

4 Bu küçülmeden Türk müteahhitleri nasıl etkileniyor?

Uluslararası müteahhitlik pazarının son üç yılda toplam yüzde 14 gerileme gösterdiği konjonktürde, Türk

Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası İnşaat Firması'nın 2016'daki pazar büyüklüğü, 468 MİLYAR dolar. Bunun YÜZDE 5,5'i, listede yer bulan 46 Türk şirketine ait.

müteahhitlik firmalarının yurt dışında gösterdiği performans arttı. ENR listesindeki Türk firmalarının sayısı geçtiğimiz yıl 40'tan 46'ya yükseldi. Aynı dönemde pazar payı da yükseldi. Listedeki Türk firmalarının toplam pazar payı 2013'te yüzde 3,8 iken 2014 yılında yüzde 4,3, 2015 yılında yüzde 4,6 ve 2016 yılında ise yüzde 5,5 olarak gerçekleşti. Türk müteahhitlik firmalarının bölgesel gelirlerdeki payı Avrupa'da bir miktar azalırken ana pazarlarının tümünde arttı.

5 Global rekabette Türk müteahhitlerin konumu nedir?

Geçtiğimiz dönemde yaşanan küresel ekonomik belirsizliklere, artan jeopolitik risklere ve düşen enerji fiyatları nedeniyle enerji ihracatçısı ülkelerde gerçekleştirilen yatırımların ivme kaybetmiş olmasına rağmen Türk müteahhitlik firmaları ENR 250'de firma sayısı itibarıyla Çin'den sonra gelen ikincilik konumunu korudu. Bunun nedenlerini, Türk müteahhitlerinin kaliteli ve uluslararası standartlarda iş yapmaları, iş yaptıkları ülkelerde yerel şirketlerle çalışmaları, yerel iş gücünü istihdam etmeleri ve mesleki eğitimlerine katkıda bulunmaları olarak sıralayabiliriz.

6 Türkiye'nin en güçlü olduğu pazarlar hangileri?

Türk şirketleri, 45 yıllık dönemde yurt dışında yaklaşık 355 milyar dolar tutarında 9 bin 300 proje üstlendi. Bu tutarın yüzde 46,8'i Avrasya, yüzde 26,2'si Orta Doğu, yüzde 18,1'i ise Afrika ülkelerinde gerçekleştirildi. Bu bölgeler, Türkiye'nin en etkin ve güçlü olduğu pazarlar.

7 2017'de en iyi büyüme hangi ülkelerde oldu?

Türk müteahhitler, 2017'de uluslararası pazarda 14,7 milyar dolar tutarında 241 proje üstlendi. Bu dönemde en fazla iş üstlenilen ülkeler Tanzanya (yüzde 17,3), Suudi Arabistan (yüzde 14,1), Rusya Federasyonu (yüzde 12,1), BAE (yüzde 9,1), Kazakistan (yüzde 7,4), Irak (yüzde 6,9), Cezayir (yüzde 6,0), Gürcistan (yüzde 5,0), Katar (yüzde 2,8) ve Mozambik (yüzde 2,5) oldu. Tanzanya'nın yeni bir pazar olarak ön plana çıktığı, Kazakistan ve Gürcistan'da son yıllarda görülen düşük performanstan sonra yükselme eğilimine geçildiği görülüyor.

8 2017'de en ciddi küçülme hangi ülkelerde yaşandı? Ne kadarlık kayıp oldu?

Firmalarımız, Libya, Irak ve Rusya'da son yıllarda ortaya çıkan gelişmeler nedeniyle birçok ciddi sorunla karşı karşıya kaldı. Libya'daki istikrarsızlık ortamı halen geçerliliğini koruyor. Gerek Irak gerek Rusya ilişkilerimizde ise kademeli bir normalleşmeye gidildiği gözleniyor.

9 2018 sektörünüz açısından nasıl geçecek? Fırsatlar nerede?

Önümüzdeki dönemde, belirli düzeyde artış ivmesi kazanan enerji fiyatları, Suudi Arabistan, Cezayir, Türkmenistan gibi Türk müteahhitlik şirketlerinin referanslarının güçlü olduğu pazarlardaki yatırım ortamı ve finansman koşullarına olumlu yansıyabilecek. Irak'taki gelişmeler, Rusya ile ilişkilerimizdeki kademeli normalleşmenin yanı sıra Sahra Altı Afrika başta olmak üzere potansiyel pazarlardaki fırsatlar da göz önüne alındığında, önümüzdeki dönemin, büyüme ivmesinin kaybedildiği 2016-2017 döneminden daha olumlu olacağını tahmin ediyoruz.
Fırsatlar açısından bakarsak… Kısa ve orta vadede geleneksel pazarlarımızdaki iyileşmelere bağlı olarak Irak ve Rusya Federasyonu önemini koruyacak. Sahra Altı Afrika ülkelerindeki faaliyetler artırılarak sürdürülecektir. Ayrıca ASEAN ülkelerinde ve başta Peru, Şili, Kolombiya ve Meksika olmak üzere genel olarak Latin Amerika ülkelerindeki fırsatların değerlendirileceğini öngörüyoruz.

10 Türk müteahhitlerin yurt dışında karşılaştığı en temel sıkıntılar neler?

En temel zorlukların başında Türk bankalarından alınan teminat mektuplarının yabancı ülkelerde kabul görmemesi geliyor. Bu sorunun aşılabilmesi için Türk bankalarının yurt dışında tanınırlığının artırılması ve diğer ülke bankalarıyla ilişkilerinin geliştirilmesi gerekiyor. Diğer bir sorun da finansman temini olarak ortaya çıkıyor. Günümüzde finansman temin etmeden yurt dışında büyük projelerin üstlenilmesi mümkün değil. Yurt dışında en büyük rakiplerimiz, büyük fon ve finansman desteğine sahip. Bu kapsamda, Türk Eximbank'ın sermayesinin artırılarak mevcut kredi portföyünün geliştirilmesinin sağlanması, alt ve üstyapı ihtiyacı olan ve aynı zamanda zengin yeraltı kaynaklarına sahip bulunan ülkelerde, emtia bazlı finansman modellerinin hayata geçirilmesi önem taşıyor.

İŞ'TE

AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

"Eşleri işe karıştırmıyoruz"

Üç erkek kardeşin kurduğu Bürotime'ın yönetim kurulu başkanı **Hüseyin Tosunoğlu**, "Kardeşler arasındaki dengeyi ikinci kuşakta da devam ettirmek istiyoruz" diyor. Tosunoğlu Ailesi'nin en önemli kuralı ise işe eşleri karıştırmamak.

Konyalı Tosunoğlu Ailesi, ofis mobilyasında pazar lideri olan Bürotime'ın sahibi. 24 yıl önce 3 erkek kardeş tarafından kurulan şirket, büyümesini 2000'den sonra ofis mobilyasına yönelerek gerçekleştirdi. 24 yıldır birlikte çalışan kardeşler, ikinci jenerasyonun da kendileri gibi aynı uyum içinde işleri yürütmesini amaçlıyor. 10 yıl önce Turquality programına dahil olduklarını söyleyen şirketin yönetim kurulu başkanı Hüseyin Tosunoğlu, ikinci kuşağı nasıl yetiştirdiklerini ve hedeflerini şöyle anlatıyor:

DENGE FORMÜLÜ

"Kardeşler arasındaki dengeyi ikinci kuşakta da devam ettirebilmek önceliğimiz. Bu nedenle yeni jenerasyonun ilgi alanlarına bağlı olarak ve birbirini tamamlayacak şekilde, endüstriyel tasarım, mimarlık, işletme, endüstri ve makine mühendisliği gibi alanlarda eğitim almasını istedik. Böylece çocuklar birbirinden farklı yetkinliklere sahip oldu. Çocuklarımızın hem okurken hem de sonrasında işin mutfağından başlayarak farklı departmanlarda rotasyonla tecrübe kazanmasını sağlıyoruz.

ORTAK KURALLAR

Şirket içinde kardeşler arasındaki uyumu sağlayabilmek için yazılı olmayan ancak herkesin mutabık kaldığı kurallarımız mevcut. Mesela eşlerimizi hiçbir şekilde iş süreçlerimize dahil etmiyoruz. Aile hukukunu iş hukukundan ayrıştırmaya özen gösteriyoruz. İşlerimizi ve aldığımız kararları istişare ve mutabakatla yürütüyoruz."

"YURT DIŞINDA DAHA HIZLI BÜYÜYECEĞİZ"

YENİ MAĞAZA YATIRIMI 2018'de yurt içinde 60 olan bayi ağımızı 70'e çıkarmayı, yurt dışında ise 7 olan franchise sayımızı 25'e tamamlamayı hedefliyoruz. Böylece yurt dışında iç pazara göre daha hızlı büyüyeceğiz.

STRATEJİK ORTAKLIK Yeni bir sektöre girmeyi hedeflemiyoruz ancak sektörümüzü tamamlayıcı ürünlerle ilgili stratejik ortaklıklar ve yatırımlar yapabiliriz.

MERMERDE KÂR MARJI NEDEN DÜŞTÜ?

20 yıl önce Afyonkarahisar'da kurulan Temmer Mermer, sahip olduğu 6 ocakla Türkiye'nin en büyük mermer üreticilerinden. Cirosunun yüzde 70'inden fazlasını ihracattan elde eden şirketin yönetim kurulu başkanı Rüstem Çetinkaya, "Dünyanın en büyük 3'üncü, Türkiye'nin ise en büyük entegre mermer tesisine sahibiz" diyor. Çetinkaya sektörde düşen kârlılıktan dert yanıyor ve şöyle diyor:

YÜZDE 13 ARTTI "Türkiye'nin doğal taş ihracatı 2016'da 1 milyar 805 milyon dolar iken 2017'de 2 milyar 48 milyon dolara ulaştı. Doğal taşta dünyada İtalya ile kafa kafaya yarışıyoruz. Ancak satılan ürünün birim metrekare fiyatı, maalesef yanlış pazarlama stratejileri ve kendi içimizdeki yoğun rekabetten dolayı oldukça düşük kalıyor. Katma değeri yüksek ürün satamıyoruz. Sektörde sadece fiyata dayalı rekabet gün geçtikçe artıyor ve bu da kâr oranlarını düşürüyor.

HİNDİSTAN ALTERNATİFİ Toplam doğal taş ihracatımızın yarısını Çin'e yapıyoruz. Ancak sektörümüz açısından Hindistan pazarı büyük fırsat sunuyor. Çünkü Hindistan'da kotalar kalktı, istedikleri kadar taşı ithal edebilecekler."

ANADOLU

Başkanın ajandasında ne var?

"Hedefimiz ilk 10'a girebilmek"

2018 ihracat hedefi 2,2 milyar dolar

En çok ihracat yapan şehirler arasında 12'nci sırada yer aldıklarını belirten **Kayseri Sanayi Odası (KAYSO) Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyüksimitci**, "Hedefimiz ilk 10'a girmek" diyor. Bu yıl 2,2 milyar dolar ihracat hedeflediklerini söyleyen Büyüksimitci'nin 2018 ajandası şöyle:

SAYI ARTACAK

"Geçtiğimiz yıl 9 olan AR-GE ve tasarım merkezlerimizin sayını 2018'de en az 4 katına çıkararak katma değeri daha yüksek ürünler üretmeyi amaçlıyoruz. Sanayi devrimine üyelerimizi hazırlamak, yerli otomobil yatırımının Kayseri'ye yapılması da ajandamın en önemli başlıkları arasında."

Kayseri son 3 yılda 6,1 milyar TL yatırım çekti

Yıl	Proje sayısı	Toplam yatırım (milyar TL)
2015	985	1,3
2016	2.022	2,3
2017	1.040	2,5

Kaynak: Kayseri Valiliği

YENİ PROJELER?

HIZLI TREN YATIRIMI Hızlı tren projesi yatırımına bu yıl başlanmasını bekliyoruz. Yaklaşık 800 milyon dolarlık bu projenin 3 yıl içinde tamamlanması öngörülüyor. Proje tamamlandığında Kayseri-Ankara arası 1,5 saate inecek.

4'ÜNCÜ OSB PROJESİ 4'üncü OSB çalışmalarımız devam ediyor. Yeni OSB'de 450 yatırımcı yer alacak. Burada orta-yüksek ve yüksek teknoloji yatırımlarını teşvik edeceğiz.

GIDA VE SAVUNMA Gıda Sanayi İhtisas OSB ve Savunma Sanayi İhtisas OSB konusunda çalışmalarımız sürüyor. Katma değerli ürünler üretmek için Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin mutlaka Kayseri'de olması gerekiyor.

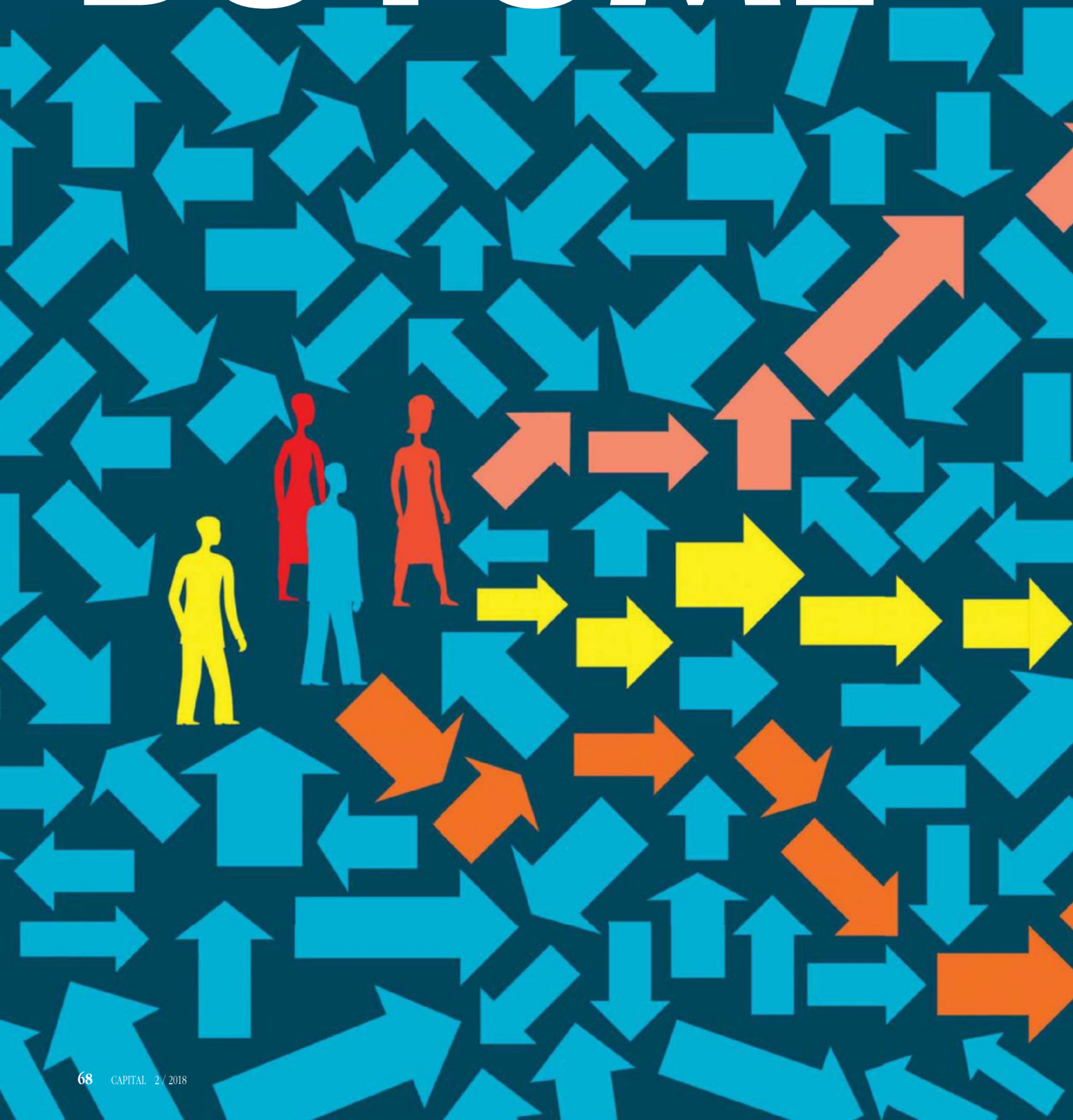
KASTAMONU ENTEGRE'NİN LİDERLİK FORMÜLÜ

Kastamonu'nun gurur kaynağı olan Kastamonu Entegre, iç pazarda ağaç bazlı panel sektöründe lider. Geçen yıl İtalya'nın üçüncü büyük yonga levha üreticisi olan Gruppo Trombini'yi satın alarak Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları arasında 5 basamak birden yükselerek 36'ncı sıraya yerleşti. **Şirketin CEO'su Haluk Yıldız**, sürdürülebilir liderlik formüllerini şöyle anlatıyor:

"YAPIMIZ ESNEK" "Fırsatları ve riskleri zamanında görebilen, hızlı aksiyon alabilen esnek yapımız var. Önümüzdeki dönemde kapasite artırımı ve AR-GE alanında gerçekleştirdiğimiz yatırımlar küresel marka konumumuzu pekiştirecek.

YÜZDE 20 BÜYÜME Önümüzdeki 5 yıl içerisinde ihracat odaklı satış ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek yüzde 20 büyüme hedefliyoruz. Şirketimizin uzun vadeli hedefleri, pazar ve hammadde kaynaklarına yakın yeni coğrafyalara yatırım yapmak, yatay ve dikey entegrasyon stratejileri uygulayarak ürün gamını farklılaştırıp katma değeri artırmak. Ayrıca yeni ve kârlı pazarlarda yatırımlar yaparak global olarak Kastamonu Entegre marka algısını güçlendirmek de istiyoruz."

BÜYÜME



"HESABI"

Sektörler için 2017 iyi bir yıldı. 2018 için de aynı beklenti var. 37 sektörden 36'sında da 2018'de büyüme öngörülüyor. Sektör temsilcileri olumlu havaya rağmen büyüme performansını etkileyebilecek "üzücü" gelişmelere de dikkat çekiyor. Hammadde fiyat artışları, komşu ülkelerde yaşanan sorunlar, yüksek enflasyon, konut stokunun azalması, dış finansman ihtiyacı bunlardan sadece birkaçı... 2018'de büyümenin ise ağırlıklı olarak tüketim, ihracat ve turizme dayalı gerçekleşmesi bekleniyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

2017, birçok sektör için beklentilerin ötesinde bir büyüme yılı oldu. Yıl içinde bazı sektörlerde uygulanan KDV/ÖTV indirimleriyle finans sektöründe devreye giren KGF fonu, büyümenin itici gücü oldu. Örneğin hayat sigortalarında yüzde 35-40, BES'te yüzde 30, faktoringde yüzde 25, bankacılık sektöründe yüzde 21, beyaz eşyada yüzde 20 ve mobilyada yüzde 25 büyüme yaşandı.

Capital olarak incelediğimiz 37 sektörden 34'ü, 2017'de büyüme hanesinde artıya geçti. Sadece 3 sektör daralma yaşarken 14 sektörde büyüme çift haneli gerçekleşti.

2018'de de sektörler büyüme konusunda olumlu beklentilere sahip. Bu yıla ilişkin büyüme tahminlerini paylaşan 37 sektörden 36'sı, geçen yıla göre büyüyeceği öngörüsünde bulunuyor. 36 sektörden 16'sı da büyümenin çift haneli olacağını düşünüyor.

Bu olumlu havaya rağmen 2017'den devrolan ya da 2018 yılında oluşması beklenen bazı endişe verici gelişmeler de yok değil. Örneğin bankacılık sektöründe 220 milyar dolarlık dış finansman ihtiyacı, büyümeyi etkileyebilecek bir etken olarak görülüyor.

Gayrimenkulde maliyetlerdeki artışın fiyata yansıması, mobilyada çevre ülkelerdeki sorunların devam etmesi, teknoloji perakendesinde yüksek enflasyon sektörlerin ajandasında üzen gelişmeler olarak sıralanıyor.

BÜYÜMENİN YÖNÜ

Peki bu yıl sektörlerin büyümesini en çok etkileyecek olumlu konular neler olacak?

Her sektör için bu sorunun yanıtı farklı. Bazı sektörlerde büyümenin itici gücü yeni ürün ve kategoriler, bazı sektörlerde artan yatırımlar, bazı sektörlerde de ihracat atağı ve yeni teşvikler olacak gibi görünüyor.

Whirlpool Corporation Türkiye Genel Müdürü Gabriele Esposito, beyaz eşyada büyümenin büyük kısmının yine ankastre dönüşümden geleceğini düşünüyor. "Buna ek olarak enerji tasarruflu ürünlerde 2018'de çift haneli rakamlarda büyüme bekliyoruz" diyor. Arzum CEO'su Mete Zadil, sektörlerinde özellikle sağlıklı yiyecekleri hazırlamaya yönelik ürünlerle enerji tasarrufu sağlayan ürünlerin büyümeyi sürükleyeceğini ifade ediyor.

HP Türkiye Genel Müdürü Filiz Akdede, "PC tarafında diz üstü bilgisayarlar, oyun bilgisayarları ve kurumsal iş istasyonlarında büyüme öngörüyoruz" diye konuşuyor. TGDF Başkanı Şemsi Kopuz, gıda sektöründe asıl büyümenin sağlıklı yaşam kategorisinde gerçekleşeceğini söylüyor.

Unico Sigorta yetkilileri, 2018'de trafik branşında

MURAT AKYÜZ

FERDİ ERDOĞAN

prim artışlarıyla büyümenin tekrar başlayabileceği görüşünde. "Yangın ve seyahat sigortalarında görece olarak daha iyi büyüme görebileceğimiz, ancak kaskoda ve endüstriyel sigortalarda büyümenin sınırlı olacağını düşündüğümüz bir yıl" diye konuşuyor. İnci Deri Yönetim Kurulu Başkanı Ali Murat Kızıltaş ise ayakkabıda ve deride "Büyümeyi online tetikleyecek" diyor.

HEDEFTEKİ PAZARLAR

Birçok sektör ihracat ayağında yaşanan olumlu gelişmelerle birlikte büyümede beklentilerini yükseltiyor. Avrupa Birliği ülkelerinin ekonomik iyileşmelerinin kimya sektörüne olumlu yansıyacağını belirten İKMİB (İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği)

2018'de umut veren ve üzen gelişmeler

Umut veren gelişme	Sektör	Üzen gelişme
İnşaat sektöründeki canlanma.	Alüminyum	Hammadde fiyat artışları.
Yatırım iştahında toparlanma.	Bankacılık	220 milyar dolarlık dış finansman ihtiyacı.
Ana sanayide kapasite artırım yatırımları.	Beyaz eşya yan sanayi	Kurlardaki artış
Kentsel dönüşümün hız kazanması.	Çimento	Petrol ve navlun fiyatlarının artışta olması.
Yurt dışından Türk üreticilere talep artıyor.	Endüstriyel mutfak	İhracatı etkileyecek siyasi bir olumsuzluk.
Artan çek tahsilat performansları.	Faktoring	Global siyasi olumsuzluklar.
Konut faizlerinin makul seviyede olması.	Gayrimenkul	Maliyetlerdeki artışın fiyata yansıması.
Yeni havalimanı inşaatının tamamlanacak olması.	Havayolu taşımacılığı	Yabancı bayrak taşıyıcı havayollarının pazardan çekilmesi.
İhracat pazarlarındaki canlanma.	Hazır giyim	Döviz kurlarındaki aşırı hareket.
İlaçta yerelleşme politikaları.	İlaç	Hukuka güvenin sarsılması.
AB ülkelerinin ekonomik performansındaki iyileşme.	Kimya	Komşu ülkelerde yaşanan sorunlar.
ÖTV bandlarında yapılacak güncelleme.	Madeni yağlar	Yükselen hammadde fiyatları.
Rusya ve Afrika'da yeni pazarların açılması.	Mobilya	Çevre ülkelerdeki sorunların devam etmesi.
Suriye'deki olası barış ihtimali.	Plastik	Döviz kurlarındaki yükseliş.
İhracat talebinin artması.	Seramik	Konut stoğunun artması.
KGF kredilerinin devam edecek olması.	Sigorta	Faiz ve kur artışının maliyetleri yükseltmesi.
Online ticaretin büyümesi.	Teknoloji perakendeciliği	Kur hareketliliği, yüksek enflasyon.
Hızlı şekilde yeni pazarların devreye girmesi.	Un	Kurulu kapasitenin ihracatın 2 katı olması.

TURKISH AIRLINES

Miles&Smiles

A STAR ALLIANCE MEMBER

HAYATIN HER ANINDA AYRICALIKLARIN KEYFiNi ÇIKARIN.

OTEL & ARAÇ KiRALAMA & AKARYAKIT & ALIŞVERiŞ & EĞLENCE
SAĞLIK & SiGORTA & TURiZM & SHOP&MILES

milesandsmiles.com | (0212) 444 0 849

4 SEKTÖRDE HAREKETİN YÖNÜ

"YERLİ PAZARA İLGİ YÜKSEK"

FİGEN ERKAN

Türkiye Bilişim Derneği Başkanı Rahmi Aktepe, bu yıl sektör büyümesinin bulut teknolojileri, dijital dönüşüm, akıllı şehir girişimleri ve yapay zeka konularındaki çalışmalardan geleceğini söylüyor. Jolly Tour Genel Müdürü Figen Erkan, yurt dışı fuarlarda turizm sektörüne yönelik olumlu bir tablo oluştuğunu anlatıyor. "Erken rezervasyona yerli pazarın gösterdiği ilgi çok yüksek. Geçtiğimiz yıla göre yerli turistin Türkiye'de tatil tercihinde yüzde 50'nin üzerinde bir artış var" diye konuşuyor.

YOLCU TRAFİĞİ ARTIŞTA

Lufthansa Türkiye Genel Müdürü Kemal Geçer, geçtiğimiz yıl dış hat yolcu sayısının 68 milyona tırmandığını belirtiyor. Bu yıl yolcu trafiği açısından tekrar bir artış öngördüklerini ifade ediyor. "Özellikle IGA yeni havalimanı faaliyete geçtikten sonra sadece İstanbul'da iç hat ve dış hatta toplam yolcu sayısı 60 milyonun üzerinde olacak" diyor. Tofaş CEO'su Cengiz Eroldu, bu yıl otomotiv sektöründe bir miktar gerileme yaşanabileceğini söylüyor ve sözlerine şöyle devam ediyor: "Ancak pazarın artık 950 bin - 1 milyon bandına oturduğuna ve bu yılda da aşağı yukarı bu seviyeleri koruyacağına inanıyorum."

Yönetim Kurulu Başkanı Murat Akyüz, "2017 yılında 16 milyar dolar olan ihracatımız, bu yıl 18 milyar dolara ulaşabilir" diyor. Son 2 yıldır Afrika pazarına odaklanan inşaat malzemeleri sanayicileri de bu ülkelerdeki altyapı ve üst yapı inşaat çalışmalarının hızlanmasından memnun. İMSAD Başkanı Ferdi Erdoğan, bölgede birçok yeni proje ihalesi hazırlandığını ve bu projelerde yer almak istediklerini söylüyor.

İbrahim Polat Holding CEO'su Baran Demir, üretim maliyetlerinin döviz cinsinden düşmesi nedeniyle Türkiye pazarının seramikte avantajlı duruma geldiğine dikkat çekiyor. İhracat pazarlarından gelen talebin bu yıl içinde artmasının en olumlu gelişme olduğunu ifade ediyor. SCHOTT Orim'in genel müdürü Hakan Gerdan da ana sanayi ve yan sanayilerde kapasite yatırımları olduğunu anlatıyor. "Bu artışlar daha çok ihracata yönelik hamleler getirecek" diye konuşuyor. Maden sektörü de yeni pazara odaklanmış durumda. İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Başkanı Aydın Dinçer, "İtalya'nın, İspanya'nın doğal taş sattığı fakat bizim ihracat yapamadığımız yeni pazarları hedefledik. Bunlarla ilgili çalışmalar yapıyoruz" diyor.

37 sektörün büyüme beklentisi

	Sektör	2017 büyüme (%)	2018 büyüme beklentisi
1	E-ticaret	32	35
2	BES	30	25
3	İlaç	20	25
4	Faktoring	25	20
5	Bankacılık	21	15
6	Endüstriyel mutfak	10	15
7	Hayat dışı sigorta	12	15
8	Treyler	-16	10 - 15
9	Hayat sigortaları	35 - 40	10 - 15
10	Teknoloji perakendeciliği	10 - 15	10 - 15
11	Züccaciye	10	10 - 15
12	Alüminyum	7	10
13	Küçük ev aletleri	-5,3	10
14	Mobilya	25	10
15	Seramik	8-9	10
16	Yalıtım	10 - 12	10
17	Madeni yağlar	7	7
18	Kimya	5,2	5 - 6
19	Beyaz eşya	20	5
20	Çimento	5	5
21	Gayrimenkul	10	5
22	Gıda	5	5
23	MDF	6	5
24	Plastik	9,8	5
25	Traktör	5	5
26	Beyaz eşya yan sanayi	4	4 - 5
27	İnşaat	7	4 - 5
28	Hazır beton	4	4
29	Enerji	5 - 7	3 - 5
30	Lojistik	5	3 - 5
31	Hazır giyim	2	3 - 4
32	Un	4	3
33	Tekstil ve hammaddeleri	3	3
34	Kombi	8	2 - 3
35	Hafif ticari araç	2	2
36	PC	1	1
37	Otomobil	-2,6	0

Not: Sıralama 2018 büyüme tahminlerine göre yapılmıştır.

TEŞVİK BEKLENTİSİ

2017'de gerek teşvikler gerek KGF fonun devreye girmesi gerekse ÖTV ve KDV indirimleri birçok sektörü hareketlendirmişti. Sektörler büyümek için bu yıl da

Elektrik kaynakları, doğal afetlerden etkilenmediğinde, hayat daha çabuk normale döner.

Doğal afetler sırasında elektriğin kesilmesi, durumu daha da zorlaştırır. Çünkü günümüzde elektrik bizler için vazgeçilmezdir. Bu sorunu çözmek için, oldukça sağlam, ultra hafif elektrik direkleri geliştirilmesine yardımcı olduk. Kurulduklarında diğerlerine göre birkaç kat daha güçlü olan bu direkler, en ağır koşullara dayanabiliyor.

Elektrik kaynakları afetlerden etkilenmeden sağlam kalabilir. Çünkü BASF'de biz kimya yaratıyoruz.

www.wecreatechemistry.com

BASF
We create chemistry

benzer uygulamaların devreye alınmasını bekliyor. Erkunt Traktör Yönetim Kurulu Başkanı Zeynep Erkunt, traktör sektöründe bu yıl açıklanacak sübvansiyonların ve yerli üretime verilecek teşviklerin büyümeye katkıda bulunacağını söylüyor. Gayrimenkul sektörü de 2017 yılında verilen teşviklerin geçtiğimiz yıl eylül ayında süresinin dolmasıyla yeni destek talebinde bulunuyor. GYODER Başkanı Doç. Dr. Feyzullah Yetgin, "KDV konusunda bazı uygulamaların tek KDV oranı üzerinden ortak hale getirilmesi gibi bir beklentimiz var. Teşviklerin devamı da sektörün büyümesine katkı yapabilecek" diyor. Faktoring sektörü, bu yıl da KGF kredilerinin devam etmesini bekliyor. TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar, bu desteğin sürmesi halinde piyasada iyi bir rüzgar eseceğini söylüyor. Seramik sağlık gereçleri sektörü ise yatırım teşviklerinin ihracat taahhüdüne bağlanmasını bekliyor. SERFED Başkanı Erdem Çenesiz, "Sektörümüz bu şekilde desteklenirse ihracatımız şu anki hacminin 2 katına çıkacak" diyor. Castrol Türkiye Ukrayna ve Orta Asya Direktörü Kamuran Yazganoğlu, bu yılbaşında otomobil ÖTV bandlarında yapılan güncellemenin sektörün büyümesine olumlu etki yapmasını bekliyor.

FEYZULLAH YETGİN

ORKUN SARUHANOĞLU

YATIRIMLAR CANLANIYOR

2018'de birçok sektörde yatırımlar canlanacak. Yatırımların etkisiyle büyüyecek sektörlerin başında çimento ve ilaç var. Kentsel dönüşüm projeleri ve konut inşaatlarının bu yıl hız kazanacağını belirten TÇMB Başkanı Şefik Tüzün, "Bu projelere ek olarak altyapı projelerinin son yıllarda olduğu gibi devam etmesiyle de 2018'de çimento tüketimi ve üretiminin yüzde 5 büyümesini bekliyoruz" diyor.

Ankastre ürünler sektörü de turizmdeki toparlanmayla atağa geçmek niyetinde. İnoksan CEO'su Vehbi Varlık, "Ayrıca bekleyen yenilenme ve yeni tesis yatırımları büyüme için yeterli sebepleri oluşturuyor" diye konuşuyor. TÜSİD Başkanı Ahmet Gürkaynak, endüstriyel mutfak sektöründe şirketlerin, Ar-Ge merkezi, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, makine ve ekipman başta olmak üzere çeşitli alanlara yatırım yaptıklarını söylüyor. "Bu yatırımlar da 2018'de sektörün büyümesi adına umut veriyor" diye konuşuyor. DHL Supply Chain Türkiye Genel Müdürü Orkun Saruhanoğlu, başta yollar ve organize sanayi bölgeleri olmak üzere devam eden altyapı yatırımlarının sektörün büyümesi adına umut verici gelişmeler olduğunu dile getiriyor. İlaç sektöründe bu yıl yerelleştirme politikaları sonucunda yerli payının yüzde 43'ten yüzde 63'e çıkması hedefleniyor. Santa Farma CEO'su Erol Kiresepi, "Yerel üretime yönelen yabancı ilaç şirketleri var. Bu yerelleştirme politikasının Türk şirketleri için olumlu gelişmeler getireceğine inanıyoruz" diyor.

BÜYÜMEYİ HIZLANDIRMA PLANLARI

YENİ YÖNETMELİK

Nurol GYO Yönetim Kurulu Üyesi Tarık Ongun, gayrimenkul sektöründe özel sektör kampanyaları ve kamu desteğiyle yüzde 5 civarında büyümeyle yılın kapanacağını söylüyor. "Konut kredi faizlerinde aylık yüzde 1 oranına yaklaşılması ise 2018'deki satışları olumlu yönde etkileyecek" diyor. Ode Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, artık zaruri hale gelen yalıtıma ilişkin farkındalığın artmasıyla sektörün gelişimini sürdüreceğini belirtiyor. "Yalıtıma ilişkin çıkarılan yönetmelikler de bu olumlu ivmeye önemli oranda katkı sunacak" diyor.

"ÖTV KALDIRILMALI"

ZÜCDER Başkanı Uğur Kaymak, KDV'nin yüzde 18'den yüzde 8'e düşürülmesiyle ÖTV'nin kaldırılması gibi teşviklerin sektörde büyümeyi tetikleyecek dinamitler olacağını ifade ediyor. AİFD Genel Sekreteri Ümit Dereli, Türkiye'nin yenilikçi ilaç sektöründe rekabet etme ve küresel yatırımlardan çok daha büyük bir pay alma fırsatı olduğuna dikkat çekiyor. Potansiyelin gerçekleşmesi için konuya hükümet nezdinde planlı yaklaşılması gerektiğini söylüyor. Sigorta sektöründe KOBİ'lere yönelik yeni sigorta ürünleriyle tamamlayıcı sağlık sigortası gibi ürünlerin sektörün büyümesine katkı yapacağını belirten Zurich Sigorta CEO'su Yılmaz Yıldız, "Sektörün dijitalleşmeye yönelik atacağı adımlar önümüzdeki dönemde büyüme için kilit öneme sahip" diyor.

"PAZAR ÇEŞİTLENMELİ"

Sianji Grup Yönetim Kurulu Başkanı Recai Çakır, turizmdeki büyümenin hızlanması için hükümetin, yeni KGF desteği, çalışanlar üzerindeki vergi yükü gibi alanlarda desteklerine devam etmesi gerektiğini söylüyor. "Eğer bunlar olursa büyüme yüzde 5-7 aralığında gerçekleşebilir" diye konuşuyor. TUROB Başkanı Timur Bayındır da pazarın çeşitlenmesi gerektiğine dikkat çekiyor. "Türkiye'nin mutlaka Hindistan, Çin ve diğer Uzak Doğu ülkelerine açılması lazım. Güney Afrika başta olmak üzere Afrika ülkelerinde tanıtımlara hız kesmeden devam etmek gerekli" diyor. TGSD de sektörel büyümesini artırmak için ana pazarlarıyla temaslarını artırmayı planlıyor.

EN ÖNEMLİSİNE ODAKLANIN: GÖZ ALICI RENKLER!

Profesyonel ve oldukça talepkar kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan yeni A3 renkli TASKalfa serisi ile etrafındaki her şeyi solgun gösteren renkleri keşfedin. Yenilikçi toner teknolojisi ve yüksek çözünürlük sayesinde, elde edebileceğiniz en canlı renklere ve en net baskılara kavuşacaksınız.

Detay Bilgi için

KYOCERA Bilgitaş Turkey Doküman Çözümleri A.Ş. - Tel: (216) 339 00 20 - www.kyoceradocumentsolutions.com.tr

KYOCERA Document Solutions Inc. - www.kyoceradocumentsolutions.com

KYOCERA

Document Solutions

ÜZEN GELİŞMELER

Sektörler bu yıl büyüme planlarını yaparken olumsuz beklentilerini de ortaya koydu. Büyümeyi sekteye uğratacak olumsuzluklar arasında maliyet artışları, finansman sıkıntısı, politik sorunlar ve regülasyon değişiklikleri ilk sırada geliyor.

Hazır giyim sektöründe tekstil ürünlerinde üretici fiyatlarında yıllık yüzde 18'lik artış olduğuna dikkat çeken Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "Ticari elektrik fiyatlarında yüzde 10'luk artış görüyoruz. Bu durum üretim maliyetlerinden genel giderlere sektörü zora sokuyor" diyor. TÇMB Başkanı Şefik Tüzün, çimento sektöründe yurt dışı piyasalarda petrol ve navlun fiyatlarının artışta olması ve bu artışın yıl boyunca devam edeceği beklentisinin, çimento için büyümeyi olumsuz etkileyecek bir etken olduğunu söylüyor. Plastik sektörü de kurların yukarı yönlü hareketinden endişe ediyor.

PAGEV Başkanı Yavuz Eroğlu, "Kurların 2018 yılında da artması, sektörümüzü zora sokacak en kötü senaryoyu oluşturuyor. Plastik sektörü hammaddede maalesef dışa bağımlı" diyor. Turizm ve otelcilik sektörü ise fiyatların döviz bazlı olarak geri gitmesinin büyümeyi olumsuz etkilediğini dile getiriyor. Divan Grubu CEO'su Richard Appelbaum, "Oda fiyatlarının geçmiş dönemlerdeki seviyelere gelmesi en az 3-4 yıl gibi bir süreç alacak" diyor.

REGÜLASYON ENDİŞESİ

Teknolojik dönüşüm, rekabet, regülasyon etkisi ve yakın coğrafyada yaşanan politik sorunlar da sektörlerin büyümelerini sekteye uğratıyor. Kombi sektöründe geleneksel kombiden yoğuşmalı ürünlere geçiş sektörün

ENDER ÇOLAK

durgunluğa girmesine neden oluyor. Baymak CEO'su Ender Çolak, yoğuşmalı ürünlerin daha yüksek fiyatlı oluşu nedeniyle bu yıl sektörün geçen yıla göre durağan geçmesini bekliyor. Gıda sektöründe meyve suyu nektarı ve gazozların da aralarında olduğu bazı içeceklere yüzde 10 ÖTV uygulaması getirildi. MEYED yetkilileri tüketicinin bu durumdan etkilenmemesinin mümkün olmadığını söylüyor. Madencilik sektöründe üretim izinleri büyümeye ket vuruyor. İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Başkanı Aydın Dinçer, bu yıl ihracatta yüzde 25 büyüme için maden izinlerinin hızla verilmesi gerektiğini belirtiyor.

Doğtaş Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, mobilya ihracatında büyümenin yakın coğrafyadaki ülkelerdeki sıkıntılar nedeniyle yavaşladığını söylüyor. Sun Holding Başkanı Sabri Ünlütürk de AB ve komşu ülkelerdeki siyasi gerginliklerin bu yıl tekstil sektöründe beklenen 7-8'lik büyümede 1-2 puanlık bir olumsuz etki yaratabileceğine dikkat çekiyor.

ORTA VADELİ PROJEKSİYON

Kısa ve orta vadede her sektörün olumlu ve olumsuz gelişmeler göz önünde bulundurularak hazırlanmış büyümeye yönelik bir projeksiyonu da var.

QNB Finansbank Genel Müdür Temel Güzeloğlu, finansal koşullardaki sıkılaşmanın kısa vadede bankacılık sektörünün finansman maliyetleri üzerinde baskı yaratacağını söylüyor. "Ancak AB ile ilişkilerin iyileşmeye başlaması, büyümenin yüksek seyretmesi ve enflasyonun baz etkileriyle de olsa düşüş sürecine girmesi, önümüzdeki aylarda yabancı sermayenin Türkiye'ye ilgisini artırabilir" diyor. SCHOTT Orim Genel Müdürü Hakan Gerdan, Türkiye'nin beyaz eşya üretim ve teknoloji üssü olmaya doğru ilerlediğini ifade ediyor. "Siyasi bir sıkıntı çıkmazsa bunun gerçekleşmesini bekliyoruz" diye konuşuyor.

İç pazarda satılan treyler adedinin yüzde 95 oranında yerli üretim olduğuna değinen Koluman Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Kaan Saltık, "Eğer sektörümüz teşvik edilirse Türkiye Avrupa ve Avrasya bölgesinin üretim merkezi haline gelecek" diyor.

İHRACAT ETKİSİ ÖNEMLİ

YENİ PAZARLARIN ROLÜ

İhracat, bu yıl birçok sektör için büyümenin ana kapısı olacak. TUSAF Başkanı Eren Günhan Ulusoy, yeni yılda un sektöründe yüzde 3'lük büyüme öngörüyor. "Bu büyümede yeni pazarlarımızdaki satış paylarımızın artması önemli bir etken olacak" diyor.

LOJİSTİĞİN BEKLENTİSİ

Lojistik sektörü, 2018'de ihracat destekli bir büyüme bekliyor. Mars Logistics Yönetim Kurulu Başkanı Garip Sahillioğlu, Türkiye ihracatı için hedeflenen rakamın bu yıl 169 milyar dolar olduğunu hatırlatıyor. "Bu büyüme lojistik sektörümüze katkı sağlayacak" diye konuşuyor.

AB'DEKİ İYİLEŞME

Tekstil ve hazır giyim sektörünün geçtiğimiz yıl yüzde 7,5-7,7 oranında ihracat artışı sağladığını ifade eden Sun Holding Başkanı Sabri Ünlütürk, bu yıl yüzde 7-8'lik bir artış beklediklerini söylüyor ve "Özellikle hazır giyim sektörünün ana pazarı olan Avrupa Birliği ülkelerindeki ekonomik iyileşmenin bu artışı destekleyeceğini düşünüyorum" diyor.

25. yıl PANELİ | 07 Mart 2018 Çarşamba
Çırağan Palace Kempinski

BÜYÜME & KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE

DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Aile şirketleri, büyüme ve kurumsallaşma sürecinde hangi fırsat, zorluk, engel ve riskler ile karşılaşıyor?

Bu değişim sürecini nasıl yönetmeli?

Hangi önlemleri almalı?

Büyüme ve kurumsallaşma yolunda karşılaştıklarınız ve karşılaşabileceklerinize yönelik çözümler edinmek için

sizi de panelimize bekliyoruz...

Kayıt formunu doldurmak için, lütfen barkodu okutunuz.

E-posta: iletisim@dd.com.tr / **Telefon:** 0212 272 76 74

w w w . d d . c o m . t r

değişim dinamikleri yönetim merkezi

Global liderin profili

Coca-Cola, P&G, BP, Vodafone, Bosch, Pfizer, BBVA ve diğerleri... Bu global devlerin C level koltuklarında artık çok sayıda Türk yönetici oturuyor. Capital'in gelenekselleşen "Global 50 Türk" listesi de işte bu liderleri ortaya koymayı hedefliyor. Araştırmanın 2018 çalışmasında Muhtar Kent ve Hikmet Ersek'in ilk 2'yi paylaştığı zirvede değişiklik yok. Ancak sıralamaya pek çok yeni isim girmiş durumda. Peki listede kimler yer alıyor? Kim bu yöneticiler ve de ortak özellikleri neler? Ajandalarında hangi başlıklar var? İşte bu soruların yanıtları...

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

MUHTAR KENT, HİKMET ERSEK, TUFAN ERGİNBİLGİÇ, Serpil Timuray, Ümran Beba, Galya Frayman Molinas… Türk iş dünyasının yakından izlediği, dünya ekonomisine yön veren şirketlerin üst düzey yönetici pozisyonlarında yer bulan bu isimler, yönettikleri büyüklüklerle göz dolduruyor. Onların ajandaları, sadece Türk iş dünyası değil, dünya tarafından da dikkatle takip ediliyor.

Aslında Capital, iki yılda bir "Global 50 Türk" araştırmasını yayınlayarak "sınır ötesindeki" Türk yöneticilerin başarısına dikkat çekiyor, hikayelerini öğreniyor, ajandalarındaki konu başlıklarını ortaya koyuyor.

Gelenekselleşen "Global 50 Türk" araştırmasının 2018 çalışmasıyla yine "sınır ötesindeki" 50 önemli ismi araştırdık. Zirvede geçmiş yıllarda olduğu gibi yine Muhtar Kent ve Hikmet Ersek var.

Hafize Gaye Erkan gibi listeye pek çok yeni ve önemli ismin de dahil olduğunu söylemek gerekiyor. 35 yaşında finans profesörü olan Erkan, bugün Amerika'nın önemli bankalarından First Republic Bank'ın yönetim kurulu başkanı. Aslında onun hikayesi global CEO'luk için ilham veren örneklerden sadece biri.

Peki listede yer alan diğer yöneticiler kim? Onları birleştiren ortak özellikler neler? Ajandalarında neler var? Global 50 Türk yöneticiye yönelik düzenlediğimiz ankette, bu soruların yanıtını aradık. 46 yöneticinin katıldığı anketten ilginç detaylar çıktı. İşte onlardan derlediğimiz başlıklar…

GLOBALLER NEREDEN?

Çok uluslu şirketlerde global olarak üst düzey pozisyonlara giden kariyer yolu öncelikle eğitimle başlıyor. Global 50 Türk Lider anketine katılanların profili de bunu doğrular nitelikte. Bu liderlerin yüzde 59,5'i yüksek lisans, yüzde 31'i lisans ve yüzde 9,5'i doktora derecesine sahip.

Boğaziçi Üniversitesi en çok global lider yetiştiren üniversite olarak öne çıkıyor. Her 5 global Türk liderden biri

Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun. Yüzde 16,7'si, ODTÜ mezunu.

Örneğin PepsiCo Global Yetenek Yönetimi, Çeşitlilik ve Dahil Etme Kıdemli Başkan Yardımcısı Ümran Beba, BBVA Compass CEO'su Onur Genç, Perfetti Van Melle Kuzey Amerika Başkanı ve CEO'su Mehmet Yüksek ve Diversey Afrika, Orta Doğu ve Türkiye Başkanı Somer Gündoğdu, Boğaziçi Üniversite'sinden mezunlar arasında yer alıyor. Prysmian Group Kuzey Amerika Başkanı ve CEO'su Hakan Özmen ile Bosch Grubu Elektrikli Tahrik Sistemleri Kıdemli Başkan Yardımcısı Mehmet Gürcan Karakaş ODTÜ mezunu.

Lisans eğitimini yurt dışındaki üniversitelerde tamamlayanların oranı yüzde 16,7 olarak karşımıza çıkıyor. Üniversite eğitimini yurt dışında tamamlayan global liderlerin mezun olduğu okullar arasındaysa Columbia, Princeton, Cornell, Harvard Business School, California Berkeley ile Almanya, Fransa, Avusturya ve İsviçre'deki okullar ilk sıralarda yer alıyor.

Peki çok uluslu bir şirketin tepe noktasına çıkmak için en uygun yaş nedir? Anketimize katılan global liderlerin yüzde 66,7'si şu an 40-50, yüzde 19'u 30-40 yaş arasında ve global pozisyonlarda görevlerine devam ediyor. Geri kalanlar 50 ve üzeri yaş grubuna dahil.

Bu liderlerin yüzde 31'i, 7-10 yıllık global deneyime sahip. Yüzde 28,6'sı 15 ve daha fazla süredir yurt dışında kariyerlerini sürdürüyor. Yüzde 19'u ise 5-7 yıldır yurt dışı kariyeri deneyimliyor.

FARKLILAŞTIRAN ÖZELLİKLER

Türk yöneticilerin global arenada pek çok farklı yeteneğiyle öne çıktığı görülüyor. Anketten çıkan sonuçlara göre ilk 5 özellik vizyonerlik, kriz yönetiminde deneyim sahibi olmak, çalışkan olmak, çok yönlülük ve performans baskısına dayanıklı olmak.

Egon Zehnder Türkiye Ortağı Tankut Şensürücü, Türk yöneticilerin kararlı, dirayetli ve çalışkan olmalarıyla performans baskısının yüksek olduğu ortamlarda daha çok öne çıktığını söylüyor. Yine kriz ortamlarında Türk yöneticilerin liderlik özelliklerinin değer kazandığını belirtiyor ve "Yine de denge önemli. Bu özellikler çok öne çıkarıldığında, uzun vadeli düşünme, ortak akılla karar alma, kalıcı performans yaratma gibi önemli konular arka planda kalabiliyor" diye konuşuyor.

Bosch Grubu Elektrikli Tahrik Sistemleri Kıdemli Başkan Yardımcısı Gürcan Karakaş, mentorluğunu yaptığı kişilere 3 tip yöneticilik tecrübesini edinmelerini öneriyor ve şunları söylüyor: "Bir kâr merkezini yönetmek önemli. Bu deneyim, girişimcilik ruhunu geliştirir. Büyümeyi yönetmek ekip kurmayı ve hızlı olmayı öğretir. Küçülmeyi yönetirseniz de keyifsiz kararlar almayı ve şirketi tekrar kârlı hale getirmeyi deneyimlersiniz."

BP Küresel Rafinaj ve Pazarlama Grubu CEO'su Tufan Erginbilgiç, global mobilite ve liderlik eğitimlerine dikkat çekiyor. Bu özelliklerin diğer ülkelerde global

Global 50 Türk yönetici

	İsim	Yönettiği büyüklük	Pozisyonu
1	Muhtar Kent	49 milyar dolar	Coca-Cola Yönetim Kurulu Başkanı
2	Hikmet Ersek	150 milyar dolar (para transferi)	Western Union YKB ve CEO'su
3	Tufan Erginbilgiç	200 milyar dolar	BP Küresel Rafinaj ve Paz. Grubu CEO'su
4	Serpil Timuray	52,3 milyar dolar	Vodafone Ticari Op. & Strateji Dünya Bşk.
5	Galya Frayman Molinas	49 milyar dolar	Coca-Cola Global Strateji Bşk. Yrd.
6	Ümran Beba	260 bin çalışan	PepsiCo Global Yet. Yön., Çeşitlilik Kıdemli Bşk. Yrd.
7	Onur Genç	90 milyar dolar	BBVA Compass CEO'su
8	Hafize Gaye Erkan	87,8 milyar dolar	First Republic Bank Başkanı
9	Çağlayan Arkan	9 milyar dolar	Microsoft Üretim Endüstri Genel Müdürü
10	Berk Gürdoğan	5,2 milyar dolar	Pfizer Amerika Bşk. ve Dünya Steril Enjektabl Ürünler Lideri
11	Haluk İlkdemirci	9,5 milyar dolar	Havi Group Lojistik Dünya Bşk.
12	Cenk Serdar	13 milyar dolar	Saudi Telecom Company Müşteriden Sorumlu Bşk. Yrd.
13	Hakan Bayman	6 milyar dolar	Bridgestone Global Madencilik ve Tarım Bşk.
14	Mehmet Gürcan Karakaş	4,5 milyar dolar	Bosch Elektrikli Tahrik Sis. Kıdemli Bşk. Yrd.
15	Serhat Ünsal	2 milyar dolar	Dawn Foods Company Global CEO'su
16	Hakan Özmen	1,5 milyar dolar	Prysmian Group Kuzey Amerika CEO'su
17	Bora Gülan	1 milyar dolar	Otis Kuzey, Orta Avrupa ve Afrika Bşk.
18	Mehmet Altınok	Global Unilever	Unilever Global Yeni İş Modelleri Kıdemli Bşk.Yrd.
19	Sırma Umur	4 milyar Euro	P&G Bebek Bezi Kategorisi Avrupa Bşk.Yrd.
20	Uluç Ayık	71 ülke	P&G Kumaş Bakım Kategorisi IMEA Bşk. Yrd.
21	Şükrü Dinçer	2,5 milyar Euro	Unilever Food Solutions Global Bşk. Yrd.
22	Özgür Kölükfakı	9 ülke	Unilever İran ve Orta Asya GM, Unilever Türkiye YKB.
23	Zeynep Özcan	Global Unilever	Unilever Sunsilk Global Bşk. Yrd.
24	Elvan Önal	Avrupa	P&G Ev Bakım Avrupa Başkan Yrd.
25	Erdem Koçak	2 milyar Euro	Henkel IMEA CFO'su ve Körfez Ülk. Yür. Kurul Bşk.

	İsim	Yönettiği büyüklük	Pozisyonu
26	Töre Birol	1 milyar Euro	Henkel Çamaşır ve Ev Bak. Orta Doğu, Avrupa Sat., Ülke Yönetimi Bşk. Yrd.
27	Kumsal Bayazıt	750 milyon Euro	Reed Exhibitions Avrupa Bölge Bşk.
28	Erol Asiyo	500 milyon dolar	Shell Avrupa ve Afrika Madeni Yağlar Satış GM
29	Oya Canbaş	2 ülke	Bayer Tüketici Sağlığı İng. ve İrlanda Ülke Müd.
30	Oktay Erciyaz	800 milyon Euro	Trenkwalder Global CEO'su
31	Tibet Eğrioğlu	1 milyar Euro	Adecco EUMENA ve Türkiye Bölge Başkanı
32	Kadir Tepebaşı	Avrupa'nın en büyük pazarı	Lilly İlaç Almanya GM ve Bşk.
33	Mehmet Yüksek	500 milyon dolar	Perfetti Van Melle Kuzey Amerika Bşk. ve CEO'su
34	Selda Günsel	Tüm dünya	Shell Global Ar-Ge ve Ticari Teknolojiler Bşk. Yrd.
35	Yasemin Bedir	Yaklaşık 5 milyar dolar	Mastercard Kuzey Amerika Bşk. Yrd.
36	Mete Güney	70 ülke	Mastercard MEA Kıdemli Bşk. Yrd.
37	Elçin Ergün	Tüm dünya	Merck Group Yeni İşlerden Sorumlu Kıdemli Bşk. Yrd.
38	Seçkin Yılgören	Yaklaşık 5 milyar dolar	Mastercard Dijital Ödeme. K. Amerika Bşk. Yrd.
39	Murat Akyıldız	1 milyar Euro	Prometeon Tyre Group Global Ticari Bşk.
40	Hayati Yarkadaş	2,5 milyar dolar	Trinseo Performans Materyalleri Bşk.
41	Mehmet Pekarun	1 milyar dolar	CRH Avrupa Bşk.
42	Cem Özenç	2 milyar dolar	Novo Nordisk MEA, Asya, Okyanusya Ticari İşler ve Strateji Bşk. Yrd.
43	Ümit Subaşı	1,5 milyar dolar	Campbell Arnott's Asya Pasifik Bşk.
44	Somer Gündoğdu	32 ülke	Diversey MEA ve Türkiye Bşk.
45	Taner Özçelik	1 milyar dolar	On Semiconductor Image Sensing Grubu Kıdemli Bşk. Yrd. ve GM.
46	Özlem Fidancı	16 ülke	Philips Ortadoğu ve Türkiye CEO'su
47	Gülen Bengi	1 milyar dolar	Kimberley Clark Latin ve Orta Amerika, Karayipler Bşk. Yrd.
48	Mustafa Bulut	Çin ve Hindistan nüfusunun yarısı	Bosch Grubu Çin Üretim Bşk. Yrd.
49	Şebnem Avşar Tuna	400 milyon Euro	Novo Nordisk G. Asya, Okyanusya Bölge Bşk. Yrd.
50	Tolga Kılıç	550 milyon dolar	BAT Doğu Afrika Pazarları GM.

GLOBAL LİDERLERDEN KRİTİK UYARILAR

P&G NE İSTİYOR?

SIRMA UMUR, P&G Avrupa Bebek Bakım Kategorisi Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyor. Umur, P&G'de aranan özellikleri şöyle anlatıyor:

"P&G'nin tüm çalışanlarında olduğu gibi yöneticilerinde de aradığı temel kriterler var. Önce kişinin işinde iyi olması gerekiyor. İyi bir takım oyuncusu olmalı, çözüm üretebilmeli. Üst pozisyonlar için liderlik önemli. İyi bir lider vizyon sahibidir, bu vizyonu basit bir şekilde takımına anlatabilir. Lider, zorlu anlarda sükunetini, kararlılığını ve çalışanlarına duyduğu saygıyı koruyabilmeli."

"İLK TERCİH OLUN"

Bosch Grubu Kıdemli Başkan Yardımcısı MEHMET GÜRCAN KARAKAŞ, "Her zaman sizin ilk tercih olduğunuz bir göreve geçin" diyor ve şöyle devam ediyor:

"İlk tercihseniz size karşı hem destek hem tolerans yüksek olacaktır. Yeni geçeceğiniz bir görev, sizi bir sonraki hayalinizdeki göreve hazırlamalı. Bilinçli olarak ilk günden itibaren 'networking' için çalışın. Farklı fonksiyonlarda yöneticilik yapmak resmin bütününü anlamanızı kolaylaştırır. Şirketin merkezi haricinde ve farklı kültürel ortamlarda çalışın. Ekibinizi geliştirin, çünkü ekibinizin gücü sizin başarınız demektir."

"MEYDAN OKUYUN"

Philips Orta Doğu ve Türkiye CEO'su ÖZLEM FİDANCI, Türk yöneticilere uluslararası arenada başarılı olmaları için verebileceği tavsiyeleri, cesur olmak ve konfor alanlarından dışarı çıkarak risk almak olarak sıralıyor ve şöyle konuşuyor:

"Ben de uzun yıllar Türkiye'de görev aldıktan sonra bir yöneticimin teşvikiyle kariyerimi yurt dışına taşıma kararı aldım. Büyük başarıların altında illa ki bir risk unsuru var. Bu nedenle yeni maceralardan korkmayın ve her zaman kendinize meydan okuyun."

liderlik rollerine gelindiğinde değerinin anlaşıldığını belirtiyor ve şöyle devam ediyor:

"İş birliği, iletişim, katılımcılık, bir ekip üyesi olarak çalışmak ve farklı kültürleri tanımak önemli ve büyük avantaj sağlıyor. Çok kültürlü ekiplerin parçası olmak, farklı kültürel perspektif ve tarzları anlamanın mükemmel bir yolu. Kişisel iletişim de global liderliğin vazgeçilmezi."

ZİRVE YOLU AÇIK MI?

Global kariyerde zirve, çok uluslu, piyasa ve marka değeri yüksek şirketlerden birinin global CEO'luğu ya da başkanlığı anlamına geliyor. Anketimize katılan global liderlerin yüzde 82,9'u Türk yöneticilere bu tür bir zirve yolunun açık olduğunu düşünüyor.

Yine de globalde zirveyi görmüş Türk lider sayısı iki elin parmaklarını geçmiyor. Kuşkusuz ilk akla gelen isim ise Coca-Cola Company Yönetim Kurulu Başkanı Muhtar Kent. Kent'in zirveye tırmanmakla ilgili tavsiyeleri ise şöyle:

"Türkiye'de son derece başarılı yöneticiler var ve sa-

"ERKEN YAŞLARDAN İTİBAREN HAZIRLANIN"

ÜMRAN BEBA / PEPSICO GLOBAL YETENEK YÖNETİMİ, ÇEŞİTLİLİK VE DAHİL ETME KIDEMLİ BAŞKAN YARDIMCISI

YENİ GÖREV

Ocak 2018'de PepsiCo Global Yetenek Yönetimi, Çeşitlilik ve Dahil Etme Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevine atandım. Global süreçleri New York Merkez ofisinden yönetiyorum. 260 binden fazla çalışanımız var. Geçtiğimiz yıl global ciromuz 63 milyar dolar olarak açıklandı.

ÖNEMLİ UNSUR

Global liderlik hedefleyenler kariyer fırsatlarını takip etmeli. Bu yolculuğa erken yaşlardan itibaren hazırlanmalılar. Farklı kültürleri anlamak için ilgili olmalılar ve buna zaman ayırmalılar. Dünya literatürünü, gelişen trendleri takip etmek ve iş fırsatlarını görmek çok önemli.

BUNLAR ŞART

Globalde üst pozisyonlara yerleştirmede aranan özellikleri şöyle sıralayabilirim: Global trendleri anlamak, iş stratejisine dahil etmek ve global bir vizyon yaratabilmek bu işin olmazsa olmazı. Ayrıca farklı iş birimleriyle çalışmak ve onların önceliklerini anlamak da büyük önem taşıyor.

ENGEL YOK

Şirket içi karar vericilerle sürekli diyalog içinde olup zamanında kabul gören kararlar alabilmek ve bunları doğru iletişim kanallarıyla kitlelere iletebilmek de önemli. Son olarak yeteneklerinizi yönetip kitleleri yönlendirebiliyorsanız global şirketlerin üst düzey yöneticisi haline gelmenizin önünde hiçbir engel kalmıyor.

Türkiye'den bölgeyi yöneten 26 lider

	İsim	Şirketi	Yönettiği coğrafya
1	Tankut Turnaoğlu	P&G	Türkiye ve Kafkasya
2	Emin Fadıllıoğlu	GSK	Körfez ülkeleri, S. Arabistan, Rusya, Pakistan, Türkiye, Mısır ve Kuzey Afrika
3	Ece Aksel	PepsiCo	Doğu Avrupa'da 18 ülke
4	Mustafa Seçkin	Unilever	Türkiye, Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya
5	Altan Demirdere	Sandoz, Novartis Grup	Türkiye ile Orta Doğu'da 13 ülke
6	Berfu Yazıyurt	Pfizer	Doğu Avrupa
7	Alp Günvaran	Prometeon	Türkiye, Orta Doğu, Afrika, Rusya, Orta Asya, Kafkaslar'da 75 ülke
8	Şükrü Ergün	Jotun Boya	Doğ u Avrupa ve Orta Asya
9	Berna Ülman	Visa	Türkiye, İsrail ve Güneydoğu Avrupa ülkeleri
10	Selçuk Tümay	Pernod Ricard	Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türkiye
11	Bülent Özayaz	Verifone	Türkiye, Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da 81 ülke
12	Elif Kağıtçıbaşı	Avery Dennison	Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Güney Asya
13	Nihal Temur	Unilever	Türkiye, Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya
14	Gökhan Bilgiç	BAT	Türkiye ve Kuzey Afrika
15	İhsan Necipoğlu	Dow	Orta Asya ve Türkiye
16	Yiğit Çağlayan	Mastercard	Türkiye ve Azerbaycan
17	Onur Kurşun	Mastercard	Hızlı Büyüyen Avrupa Pazarları Türkiye, Rusya ve Ukrayna
18	Mustafa Alaca	Autoliv	Global
19	Kamuran Uçar	Unilever	Türkiye, Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Orta Asya ve Kafkasya
20	Atilla Özkul	Deichman	Türkiye, Yakın Coğrafya, Orta Doğu, Arap yarımadası, Körfez ülkeleri
21	Işıl Hasdemir	NCR	Türkiye ve Azerbaycan
22	Şafak Aktekin	CHEP	Türkiye, Fas, Mısır, Tunus ve Cezayir
23	Şükrü Erdem	Leoni AG	Çin, Meksika, Almanya, Polonya, Macaristan, Fas
24	Orhan Geniş	Honeywell	Türkiye ve Orta Asya
25	Barış Özistek	Netmarble	Avrupa, Orta Doğu, Afrika
26	Volkan Biçer	AdColony	Avrupa, Orta Doğu, Afrika

Nazar etme ne olur

ev al senin de olur

Şimdi Nivo'dan ev alana, araba yanında geliyor!

Türkiye'nin en büyük araç kiralama şirketi Intercity güvencesiyle,
ev ödemeleriniz bitene kadar kiralık arabanızı biz veriyoruz.
Kullandığınız arabayı getirirseniz evin peşinatına sayıyor,
sizi yine yeni arabanızla uğurluyoruz.

Bizden ev almaya ehliyetinizle gelin!

Leeds Gold Sertifikası adayı

Metro Durağı Hemen yanında

6000m² Yeşil alan

2018 Teslim

0212**244 45 45** • www.**nivoistanbul.net**

intercity SAHİP OLMANIN YENİ YOLU

NİVO

"GLOBAL CEO OLABİLECEK 15-20 İSİM DAHA VAR"

TANKUT ŞENSÜRÜCÜ / EGON ZEHNDER ORTAĞI

KRİTİK ÖZELLİKLER

Global kariyerde tırmanmak için yöneticilerin mevcut işlerinde başarılı olması çok önemli. Başarıyı kovalarken global bakış açısını da kaybetmemek gerekir. Özellikle teknolojinin hemen her sektörde 5-10 yıl içinde radikal değişiklikler yapacağı öngörülürse global ve uzun vadeli bakış açısı daha da önem kazanıyor.

SAYI ARTACAK MI?

Gelecekte daha fazla global Türk CEO veya başkan görebileceğimizi düşünüyorum. Örneğin yaklaşık 2 yıl önce Serhat Ünsal 2,5 milyar dolar cirosu olan bir Amerikan gıda şirketinin global CEO'su oldu. 100 yıllık şirketin aile dışındaki ilk CEO'su olması önemliydi.

ŞANS DA GEREKİYOR

Pirelli'de Murat Akyıldız emin adımlarla en tepeye doğru ilerliyor. Bunlar sadece 2 örnek. Benim radarımda önümüzdeki 10 yıl içinde global CEO olma potansiyeli olan 15-20 Türk yönetici var. Bu potansiyelin gerçekleşmesi birincisi biraz şansa, sonra da yöneticinin kendini iyi geliştirmesine bağlı...

yıları her gün artıyor. Her şeyden önce ne mevkide olursanız olun bunun bir takım oyunu olduğunu aklınızdan çıkarmamanız gerekiyor. Yani birbiriyle uyum içinde çalışan ve açık kartlarla oynayan, hızlı, esnek, dinamik bir ekip oluşturamadığınız takdirde başarı şansınızın oldukça az olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Karar verebilmek ve yönetilebilir hatalar yapmaktan korkmamak ve risk alabilmek ama aynı zamanda öğrenerek aynı hataları yapmamak gerekir."

Novo Nordisk Afrika, Asya, Orta Doğu ve Okyanusya Ticari İşler ve Strateji Başkan Yardımcısı Cem Özenç, 110 ülkede 2 milyar dolar ciro ve 5 bin çalışandan sorumlu. Özenç, global zirve yolunun açık olduğunu düşünen isimlerden. "Global şirketlerde vizyon sahibi, çalışkan ve çok yönlü her yöneticinin CEO olma şansı var" diye konuşuyor.

Bu fikre katılmayan isimlerin gerekçeleri arasında ise dünya genelinde yükselişe geçen milliyetçilik ve politik engeller öne çıkıyor.

AJANDADA NE VAR?

Global Türk CEO'ların ajandaları da merak konusu. Araştırmamıza katılan global Türk liderlerin yüzde 31,6'sının ajandasında ilk sırada büyüme yer alıyor.

Pfizer Amerika Başkanı Berk Gürdoğan da bu dönemde en önemli konunun büyüme olduğunu düşünenlerden. Pfizer Amerika, ABD bünyesindeki 50 eyaleti kapsıyor ve Amerika satışları Pfizer'in toplam satış miktarının yüzde 40'ını oluşturuyor. Doğal olarak Amerika, Pfizer genelinde açık arayla en yüksek satışın yapıldığı ülke. Pfizer tüm dünyada 52 milyar dolarlık gelire sahip. Gürdoğan ise bu cironun yüzde 10'undan sorumlu. Gürdoğan, 2018'de yüzde 5-10 arası büyüme hedefine hem organik hem inorganik yolla ulaşmayı hedeflediğini söylüyor.

Dünyanın güllerini
özenle taşıyoruz.
Turkish Cargo; gülleri özenle ve ilk günkü tazeliğiyle
dünyanın en fazla ülkesine taşıyan havayolu.
TURKISH
CARGO
Globalize
your business
www.turkishcargo.com.tr | 0 850 333 0 777

HİKMET ERSEK, global kariyer anlamında bugüne kadar en tepe noktaya ulaşan Türk iş dünyası liderlerinden biri. Yılda 150 milyar dolar para transferi gerçekleştiren, 5,5 milyar dolar cirolu, alanında dünyanın en büyük şirketi olan Western Union'un başkanı ve CEO'su. Ersek, şansın etkisini göz ardı etmiyor ama "Bulunduğum noktaya şans eseri gelmedim. Başarılı olmanın sırrı her zaman sahada, müşterinin nabzının attığı yerde olmak" diyor. Başarmak için bir liderin ekibiyle birlikte çalışmayı da eğlenmeyi de bilmesi gerektiğine de dikkat çekiyor.

"Müşterinin *nabzını* yerinde tutun"

Hikmet Ersek, global arenada en tepe noktaya ulaşan birkaç Türk iş dünyası liderinden biri. Alanında dünyanın en büyük şirketi olan Western Union'un başkanı ve CEO'su. İstanbul'daki Avusturya Lisesi'nden mezun olan ve Viyana Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden derecesi bulunan Ersek'in annesi Avusturyalı, babası ise Türk. Aslında Ersek, profesyonel kariyerine biraz geç başladı. Ersek, 26 yaşına kadar Avrupa'da profesyonel basketbol oyunculuğu yaptı. Finans alanında kariyerine başladıktan 24 yıl sonraysa zirveye yükseldi.

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

Ersek, son 6 yıldır şirketini büyüme, kârlılık ve dijitalleşme anlamında çok iyi bir noktaya getirdi. Şirket, dünyada dijitalleşmede sektörünün lideri.

Ersek, "Bence başarılı olmanın sırlarından biri hangi pozisyonda olduğunuzdan bağımsız olarak her zaman sahada, müşterinin nabzının attığı yerde olmak" diyor. Ersek'in en önemli özelliklerinden biri de yaptığı her işe ya da hobiye kendini adaması. Ersek, şöyle anlatıyor: "Ben işimi iş olarak görmüyorum. İş benim için adanmışlık anlamına geliyor. Hem sıkı çalışıyorum hem sıkı oynuyorum. Çalıştığım arkadaşlarla eğlenmeye de çok önem veriyoruz. Çok sık seyahat ediyorum ve müşterilerle resmi olmayan diyaloglara da giriyorum. Özel yaşamında eğlenen kişilerin iş hayatında da daha iyi bir performans sergilediğine inanıyorum."

Western Union'un başkanı ve CEO'su Hikmet Ersek ile global kariyer yolculuğunda başarılı olmayı sağlayan yetenekleri konuştuk. Ersek Capital'in sorularını şöyle yanıtladı:

● Kariyer yolculuğunuz ne zaman, nasıl başladı?

■ Annem Avusturyalı, babamsa Türk. İstanbul'daki Avusturya Lisesi'nden mezun oldum. Viyana Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nü dereceyle bitirdim. Uzun yıllar basketbol oynadım. 26 yaşımda basketbol kariyerimin ardından, 1986'da MasterCard'da çalışmaya başladım. 1992 yılında MasterCard'da pazarlama ve satıştan sorumlu başkan yardımcılığına yükseldim.

1996 yılında GE Capital'e katıldım ve şirkette perakende satış, finans ve kartlarla ilgili faaliyetlerin yanı sıra GE-Six Sigma girişimini hayata geçirdim. Aynı zamanda, General Electric'in Avus-

HİKMET ERSEK'İN ZİRVE YOLCULUĞU

7 — Ocak 2010'da operasyonlardan sorumlu başkan görevine getirildim. 8 ay sonra Western Union Başkanı, CEO'su oldum.

6 — Western Union'a katıldıktan 2 yıl sonra Orta ve Doğu Avrupa bölge başkan yardımcılığı görevine getirildim.

5 — Western Union'a 1999 yılında Güney Doğu Avrupa Bölgesi Başkan Yardımcısı olarak katıldım.

4 — GE Capital'e 1996'da katıldım ve şirkette perakende satış, finans ve kartlarla ilgili faaliyetlerin yanı sıra GE-Six Sigma girişimini hayata geçirdim.

3 — 1992'de MasterCard'da pazarlama ve satıştan sorumlu başkan yardımcılığına yükseldim.

2 — 26 yaşımda profesyonel basketbol kariyerimin ardından, 1986'da MasterCard'da çalışmaya başladım.

1 — İstanbul'daki Avusturya Lisesi'nden mezun oldum. Viyana Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nü dereceyle bitirdim.

turya ve Slovenya'daki Ulusal Temsilcisi olarak görev yaptım.

● Western Union'a ne zaman geçtiniz?

■ Western Union'a 1999 yılında Güney Doğu Avrupa Bölgesi Başkan Yardımcısı olarak katıldım. İki yıl sonra şirketin Orta ve Doğu Avrupa bölge başkan yardımcılığı görevine getirildim. Kısa bir süre sonra da Orta Doğu, Afrika, Güney Asya ve Pasifik bölgeleri sorumluluk alanına eklendi. Ocak 2010'da operasyonlardan sorumlu başkan görevine getirildim. Bu pozisyonda Western Union'ın pazarlama ve operasyon dahil tüm iş birimlerinden sorumlu kişi oldum. 8 ay sonraysa Western Union Başkanı, CEO'su görevine getirildim.

● Global kariyer anlamında bugüne kadar en itibarlı noktaya ulaşan Türk yöneticilerden biri oldunuz. Bugün halen şirketin başkanı ve CEO'susunuz. Tüm kariyerinizi düşününce sizi bu noktaya getiren en önemli özellikleriniz neler?

■ Teşekkür ederim. Bence doğduğumuz coğrafyadan bağımsız olarak çalışkan, disiplinli ve cesur olmak önemli özellikler. Avusturyalı bir anne ile Türk bir babanın oğluyum. Erken yaşta iş hayatına atıldım ve sektöründe lider şirketlerde farklı pozisyonlarda çalıştım. Liseyi Türkiye'de okuduktan sonra iş ve eğitim hayatıma yurt dışında devam ettim. Okul hayatımın yanı sıra basketbol oyunculuğu yapmamın da bana ayrı bir disiplin ve özgüven kattığına inanıyorum.

Ayrıca hayatımın hiçbir döneminde işime iş olarak bakmadım. İşim her zaman hayatımın bir parçası oldu.

● İlk işiniz basketbol muydu? Profesyonel diniz değil mi?

■ Benim ilk işim basketbol. Profesyonel olarak Avrupa'da oynadım ve hayatımın en iyi dönemiydi. Hem para kazanıyordum hem seya-

"DİJİTALLEŞMEDE ENDÜSTRİ LİDERİYİZ"

HIZLIYIZ

Western Union olarak hızla dijitalleşiyoruz. Tüm ürün yelpazemiz ve teknolojimizi en son endüstri standartlarına uyarlıyoruz. Dijitalleşme bakımından şu anda endüstri lideriyiz.

EN HIZLI BÜYÜME

Şirketimizin internet üzerinden para gönderip alabilme imkanı sunan dijital bacağı wu.com, yüzde 25 ile en hızlı büyüyen iş kolumuz. Omni channel dediğimiz para transferi hizmetini müşterilerimize sunuyoruz.

LİDERLİĞİ KORUYACAĞIZ

2017 ciromuz şubat başında açıklanacak. 2016 yılında saniyede 31 işlem yapıp, 150 milyar dolar transfer ettik ve 5,5 milyar dolar ciro yaptık. 2018 için para transferi pazarında liderliğimizi koruyarak müşterilerimizin gerçekten ihtiyaç duyup kullanacağı ürünlerimizle büyümeye devam edeceğiz.

ERSEK'İN BAŞARISININ SIRLARI

1. İş benim için adanmışlık demek. Hem çok sıkı çalışıyorum hem çok sıkı oynuyorum.
2. Çalıştığım arkadaşlarla eğlenmeye de çok önem veriyoruz.
3. Çok sık seyahat ediyorum ve müşterilerle resmi olmayan diyaloglara da giriyorum.
4. Özel yaşamında eğlenen kişilerin iş hayatında da daha iyi bir performans sergilediğine inanıyorum.
5. Çalışma arkadaşlarıma sık sık tatil yapmalarını söylüyorum.
6. Ofiste basketbol sahamız var ve saatlerce orada çalışanlarla birlikte basketbol oynuyoruz ve onları yeniyorum.
7. Çok seyahat ediyorum, Bence başarılı olmanın sırlarından biri de her zaman sahada, müşterinin nabzının attığı yerde olmak.

hat ediyordum. 26 yaşındaydım. Sonra 18 yaşındaki birisi bana topu fırlattı ve artık başka bir şey yapmam gerektiğini düşündüm.

Ben işimi iş olarak görmüyorum. İş benim için adanmışlık anlamına geliyor.

● Bu noktaya ulaşmanızda kişisel özelliklerinizin yanı sıra hangi faktörler etkili oldu? Şansa inanır mısınız?

■ Şanslı biri olduğuma inanıyorum. Western Union'da 200'ün üzerinde ülke ve bölgede hizmet veriyoruz. İnsanların hayatlarına dokunuyoruz. Daha iyi yaşam kurmaları ve bunu sürdürmeleri için aracılık ediyoruz. Böyle anlamlı ve heyecan verici bir işte çalışmak şüphesiz büyük şans ama bu noktaya ulaşmam tabii ki şans eseri değildi.

Müşterilerimizi, iş ortaklarımızı ve faaliyet gösterdiğimiz pazarları tüm kalbimle tanıyorum. Yılın büyük bir kısmını seyahat ederek geçiriyorum. Bence başarılı olmanın sırlarından biri hangi pozisyonda olduğundan bağımsız olarak her zaman sahada, müşterinin nabzının attığı yerde olmak.

● Network'ün global kariyerde önemi nedir? Sizin kariyerinizde ne kadar etkili oldu?

■ Dünya çılgınca dijitalleşse de bence insan ilişkisi buna paralel oranda daha da önem kazanıyor. Network tabii ki önemli. Ben de doğru zamanda doğru yerlerde bulunduğumu düşünüyorum.

● Western Union'da global kariyer yapmak isteyenlere hangi yeteneklerini geliştirmelerini tavsiye edersiniz?

■ Global yetkinliğin olması çok önemli yani bulundukları ve gezdikleri ülkelerin geleneklerini incelemelerini ve öğrenmelerini öneririm. Tabii ki farklı lisanlar öğrenmek de insanın yurt dışına açılmasına daha kolay olanak sağlıyor. O yüzden mümkün olduğunca fazla dil öğrenmelerini ve genç yaşta önlerine çıkan fırsatları cesaretle karşılamalarını tavsiye ederim.

● Western Union'ın Türkiye organizasyonunda nasıl bir yapı var ve Türkiye'deki yöneticilerin liderlik yeteneklerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Şirketimiz her ülkeden ve milliyetten elemana açık. Türk yöneticilerimiz de tabii ki birçok ülke ofisimizde çalışıyor. Bazı Western Union ofislerinde faaliyet gösterdikleri ülkenin vatandaşlarından çok yabancı uyruklu çalışanımız oluyor. Hatta İstanbul ofisimizin de yüzde 20'si Türk değil.

Türkiye'den inanılmaz yetenekler çıkıyor. Sadece kurumsal şirketlerde yönetici olarak değil spor, sanat ve hayatın her alanında gururla izlediğimiz Türkler var. Yeni nesillerle bu sayı daha da artacak, buna inanıyorum

● Birini işe almaya çalışırken yaptığınız görüşmede ona ne sorarsınız?

■ Favori sorum şu; " Uluslararası, çok kültürlü rekabette müşterileri ve diğer kültürleri, dillerini nasıl anlarsınız?" Çünkü çok kültürlü rekabette insanların ihtiyaçlarını anlayacak liderlere, çalışanlara ihtiyacımız var. Güvensiz insanlar kendi alanlarını koruyarak başarılı olmaya çalışır. Başkalarını güçlendirebilecek insanlar başarılı olur. Ben çalışanlarımı güçlendiririm ve benden daha zeki insanları işe almaya çalışırım. Bu beni de daha iyi gösterir.

● Kariyerinizde en zorlandığınız zamanlar hangi anlardı? Ve nasıl üstesinden geldiniz? Bu zorlayıcı sorunlar pazar, ürün ya da insan ilişkileriyle mi ilgiliydi?

■ Bu saydıklarınızın hemen hemen hepsi. Böyle zamanlar tabii ki çok fazla. Aklıma ilk gelenler deprem, kasırga gibi doğal afet zamanları ya da savaş koşulları. Genelde insanlara acil nakit ulaştırma sıkıntısı çok yaşanıyor. Bunun için de hızlıca uyguladığımız belirli projeler oldu, bu sayede müşterilerimize en zor anlarında ulaşıp hayatlarını kolaylaştırabildik.

● Globalde sizin izinizden gitmek isteyen yetenekli gençlere tavsiyeleriniz neler olur?

■ Bol bol soru sorun, lisan öğrenin, seyahat edin. Rahat olmaktan rahatsız olun. C

“İyi ekip başarı getirdi”

Son dönemde dünya finans piyasalarında adından söz ettiren Türk yönetici sayısında artış var. 2017 yılı başında Amerika’da BBVA Compass’ın CEO’luk koltuğuna oturan ONUR GENÇ de bu başarılı isimlerden biri... Genç, bankanın ilk 3 çeyrekte gelirlerinin yüzde 45 artmasını sağlamasıyla da dikkat çekiyor. Kariyerinde iyi ekip kurarak ve çok çalışarak yükseldiğini söylüyor ve “Ekip arkadaşlarıma güvenmem, öncelikler konusunda onlara yön verebilmem ve gerektiğinde zorlamam başarımda fark yarattı” diye konuşuyor.

Dünyada özellikle teknolojisi ve krizlerle başa çıkma yeteneğiyle örnek gösterilen Türk bankaları, artık global liderler de çıkarıyor. Global arenada başarılı olan isimlerden biri de Garanti Bankası genel müdür yardımcılığından BBVA Compass’ın başına geçen Onur Genç. 2017 yılı ocak ayında yeni görevine başlayan Genç, bu başarısını iyi ekipler kurabilmesine ve çok çalışmasına bağlıyor. “İş başarısı için iyi kurgulanmış bir strateji ve eksiksiz icraata ihtiyaç var. Stratejiyi kurgulamak, göreceli

olarak daha kolay... Önemli olan icraat" diye konuşuyor.

Amerika'da 90 milyar dolarlık aktif büyüklüğü ve 11 bin kişilik büyük bir organizasyonu yöneten Genç, kendisine global CEO'luğu getiren yolu ise şöyle özetliyor:

"Boğaziçi Üniversitesi'ni birincilikle bitirmem bana üniversite sonrasında Türk Eğitim Vakfı bursuyla Amerika'nın iyi okullarından birinde eğitimin kapısını araladı. Bu sayede McKinsey gibi dünyanın en iyi yetenek geliştiren şirketlerinden birine girdim. Ardından Garanti Bankası'nda önemli bir görev aldım. BBVA gibi dünyanın en büyük bankalarından birinin Amerika operasyonlarının başına getirildim."

BBVA Compass CEO'su Onur Genç ile

"90 MİLYAR DOLARLIK AKTİFE SAHİBİZ"

11 BİN PERSONEL 650 ŞUBE

Amerika'daki bankamız yaklaşık 90 milyar dolarlık bir aktife sahip. Benim ilk yılım olan 2017'de finansal birçok ölçekte bankamız en iyi yılını yaşadı. Amerika'da faizlerin artması dışsal bir etki olarak işimize yaradı ama onun ötesinde çok başarılı işler yaptık. Amerika'nın en büyük 3 bankası haricindeki diğer tüm oyuncular, bölgesel bankalar oluyor. Biz de Kaliforniya, Arizona, Kolorado, New Mexico, Teksas, Alabama ve Florida eyaletlerinde 650 şube ve 11 bin personelle hizmet veriyoruz. Özellikle Teksas gibi 1,6 trilyon dolarlık bir ekonomide 4'üncü büyük bankayız. New York'ta da global müşterilere hizmet veren büyük bir kurumsal ve yatırım bankacılığı şubemiz var.

EN YÜKSEK KÂRLILIK

Henüz 4'üncü çeyrek sonuçlarımızı kamuya açıklamadık ama şunu söyleyebilirim ki 50'ye yakın büyük ölçekli tüm bölgesel bankalar arasında kârını en çok artıranlardan biriyiz. 2017 yılı ilk 3'üncü çeyrek sonuçlarına göre gelirlerimiz yüzde 45 arttı. Bundan sonrası için de hep sektör üstü aktif büyüme ve kâr büyümesi peşinde koşacağız. Özellikle dijital bankacılık alanında yaptığımız atılımlarla ve çalışma arkadaşlarımıza vereceğimiz değerle de rekabet avantajı yaratacağız.

başarılı kariyer yolunu ve gelecek hedeflerini konuştuk:

● Global arenada finans sektöründe adından başarıyla söz ettiren Türk yöneticilerden birisiniz. Başarınızda neler etkili oldu size göre?

■ İyi ekipler kurmamın önemli olduğunu düşünüyorum. İşte başarı için iyi kurgulanmış bir strateji ve eksiksiz icraata ihtiyaç var. Stratejiyi kurgulamak göreceli olarak daha kolay… Önemli olan icraat… Onun için de aynı dilde konuşan, aynı tutkuyu paylaşan ekip arkadaşları olmazsa olmaz.

Şu anda Amerika'da 11 bin kişilik büyük bir organizasyonun başındayım. Eğer ekip arkadaşlarım iyi olmazsa kurduğum stratejiyi icraata dökmem mümkün değil. Ben iş hayatım boyunca hep çok iyi ekiplerle çalıştım. Bu nedenle başarımdaki krediyi iş arkadaşlarıma vermem gerekiyor.

Kendi açımdan da iyi ekip arkadaşları seçmem, onlara güvenmem, öncelikler konusunda onlara yön verebilmem ve gerektiğinde zorlamam yani o dengeyi doğru tutturabilmem fark yarattı diye düşünüyorum.

"FARKLI KÜLTÜRLERE ADAPTASYON ÖNEMLİ"

İLETİŞİM TARZI ÇOK FARKLI

Yurt dışında global kariyer yapmak isteyenlere, değişik kültürlere, ortamlara ve kişilere adapte olabilme yeteneğini geliştirmelerini tavsiye ediyorum. Bu yetenek de ancak farklı profillere, ülkelere dahil olarak elde edilebiliyor. Ben Amerika'da okumamış olsaydım, okulum ve ardından McKinsey gibi global bir şirket sayesinde 5 farklı ülkede yaşamamış olsaydım şu anda yaptığım işi yapamazdım. 2016 yılının aralık ayında Konya'da Garanti Bankası şube müdürleriyle toplantı yaparken Ocak 2017'de Amerika'nın çok geleneksel yerlerinden Birmingham, Alabama, Houston ve Teksas'ta aynı toplantıyı yapıyordum. İçerikler çok benzer ama o içeriği ekip arkadaşlarıma iletme tarzım ve yaklaşımım çok farklı. Bu da ancak o adaptasyon kabiliyetiyle olabiliyor.

TÜRKİYE YETENEK MERKEZİ

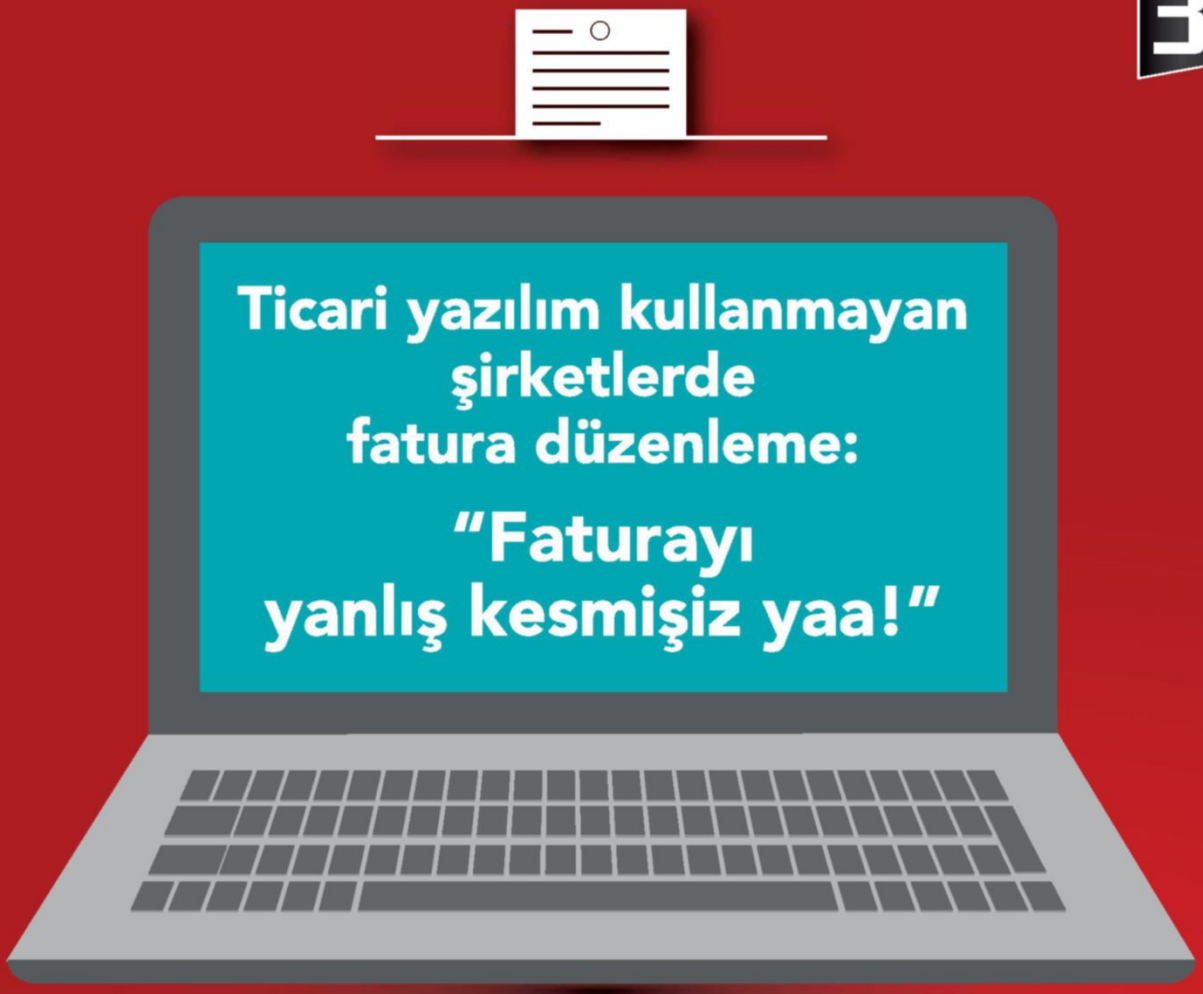
Türkiye bence bir yetenek merkezi… Özellikle üniversite sınav sistemi stres yaratıyor ama aynı zamanda yetenekli Türk gençlerine eşit eğitim fırsatı tanıyor. Ben o sistem sayesinde Trabzon Anadolu Lisesi'nden Boğaziçi Üniversitesi'ne girebilmiştim. Sistem, yeteneğin önünü açıyor. Türkiye'de iyi eğitim almış, kendini iyi geliştirmiş o kadar yetenekli insan var ki… O yetenekler, adaptasyon kabiliyetlerini de geliştirirse nereye isterse gider, ne isterlerse başarıyla yaparlar. Yetenekli gençler ne yapıyorlarsa tutkuyla, severek yapsın ve çok çalışsın. Başarının tek bir tanımı da yok. Mutlu olduğu sürece herkes başarılı… Yaptıklarından mutlu olmayacaklarsa da o ekstra eforu koymasınlar.

● Peki size göre global kariyerde ilerlemek için şanslı olmak da gerekli mi?

■ Liyakat üzerine kurulu sistemlerde, sadece şansla kariyer başarısı olmaz. Olsa da uzun soluklu değildir. Ama her nitelikli insan da istediği yere gelemiyor. Şans gerekli ama yeterli değil. Şans, benim için de eminim etkili olmuştur. Ancak iyi ekip kurmam ve çok çalışmam bence daha önemliydi. Hayatımdaki değişik fazlar birbirine bu iki faktör sayesinde bağlandı. Boğaziçi Üniversitesi'ni birincilikle bitirmem bana üniversite sonrasında Türk Eğitim Vakfı Bursu ile Amerika'nın iyi okullarından birinde eğitimin kapısını araladı. O sayede McKinsey gibi dünyanın en iyi yetenek geliştiren şirketlerinden birine girdim. Ardından Garanti Bankası'nda önemli bir görev aldım. Oradan da BBVA gibi dünyanın en büyük bankalarından birinin Amerika operasyonlarının başına getirildim.

Bu fırsatların oluşmasında şans etkili olmuştur ama çok çalışma ve ekip arkadaşlarım daha önemliydi. Bu zincirin en başında ve

30 YIL



İŞ İŞTEN GEÇTİKTEN SONRA İŞİNİZİ BÜYÜTEMEZSİNİZ.

Fatura düzenleme ve
işinizi büyütmenizi sağlayacak
pek çok özellik Mikro Yazılım'da.

ücretsiz demo

mikro.com.tr

mikro YAZILIM
Büyümek isteyen her şirkete lazım.

devamında ailemin müthiş desteği, yardımı olmasa hiçbir şey olmazdı. Evinde mutlu olmayan, işinde de başarılı olamaz.

● Size göre çevrenin başarıya bir katkısı oluyor mu?

■ Network ve değerli insanları tanımak, her zaman fırsat yaratıyor. Ama bu konuya olması gerekenden daha fazla önem verildiğini düşünüyorum.

Etrafta "network oluşturayım" diye dolaşan çok fazla profesyonel var. İşimizde başarmak yerine, "Kimi tanıyayım, kiminle ahbap olayım" derdinde olan profesyoneller var. Herkes işine ve işindeki başarıya odaklansa ne güzel olur...

Doğru organizasyondaysanız zaten bu, sizi istediğiniz yere götürür. Sadece network'le iş yapanların olduğu bir organizasyondaysanız kariyer yapsanız ne yazar. Bir sonraki yönetici değişiminde siz de gidersiniz…

● İş hayatında elde en önemli başarılar neler oldu peki?

■ Öncelikle 34 yaşında McKinsey gibi dünyanın en çok çalışılmak istenen global şirketlerinden birinin kıdemli ortağı ve Türkiye genel müdürü pozisyonuna gelebilmek çok önemliydi. O dönem McKinsey'nin dünyanın 55 ülkesinde yaklaşık 250 kıdemli ortağı vardı. Kıdemli ortak olduğumda, tüm dünyadaki en genç ve ilk Türk kıdemli ortak olmuştum. İlk defa McKinsey, Türkiye ofisini bir yabancıya değil, Türk bir yöneticiye emanet etmişti.

Benzer şekilde şu anda bulunduğum görevde de Amerika'nın en büyük 30 bankasının genel müdürü içinde en genci benim. Bir Türk olarak böylesine geniş bir organizasyonu yönetmek, benim için çok gurur verici.

● Kariyerinizde farklı alanlarda ilerleyerek zirveye çıktınız. Bu süreçte hiç zorlanmadınız mı?

■ Hayatta bana güvenen ve değer verdiğim insanların güvenini boşa çıkarmamak benim için çok önemli. McKinsey'den ayrılıp Garanti Bankası'na geçiş yaptığım dönem benim için çok zordu. Artık danışmanlıktan icraata kaymam ve aileme daha fazla zaman ayırmam gerektiğini düşünüyordum. Ama McKinsey'de oluşturduğum ekipten ayrılmak da çok zor geliyordu. O ekibi nasıl geride bırakırım diye düşünüyordum.

Aynı zorluğu ikisi de BBVA Grubu'nun parçası olsa da, Garanti Bankası'ndan ayrılıp BBVA Amerika'ya geçerken yaşadım. Ekip ve güven, benim için iki sihirli kelime. Ama hayat devam ediyor, ekipler değişiyor. Önemli olan geride çok başarılı, kendine yetecek ekipler bırakmak ki onu da başardığımı düşünüyorum.

● Sizce dijitalleşme liderlik özelliklerini etkiliyor mu? Siz bu etkiyi yaşadınız mı?

■ Tabii ki… Biz Amerika'da sattığımız ürünlerin neredeyse 3'te birini, insan eli değmeden dijital kanallardan satıyoruz. Müşteriler artık kredisini, kredi kartını cep telefonundan alıyor. Türkiye'den farklı olarak insanlar ilk hesaplarını da cep telefonu üzerinden açıyor. Bu müşteri kitlesini kendisi de dijital olan yöneticiler ancak anlayabilir. Benim Amerika'daki bankamızın başına gelmemin bir nedeni de Türkiye'de bankacılık sektörünün ve özellikle Garanti Bankası'nın dijitalleşme konusundaki açık ara başarısıdır.

● Önümüzdeki döneme ilişkin planlarınız neler?

■ İki işte büyüme gerçekleştirmeyi planlıyorum. Birincisi ticari bankacılık. Burada hedefim özellikle perakende tarafında büyüyerek ticari bankacılığı iki katına çıkarmak. Bunun dışında müşteri memnuniyetini artırmak için çalışacağım.

GENÇ'TEN BAŞARI SIRLARI

1. İşte başarı için iyi kurgulanmış bir strateji ve eksiksiz icraata ihtiyaç var.
2. Ekip ve güven, benim için iki sihirli kelime.
3. Önemli olan geride çok başarılı, kendine yetecek ekipler bırakmak.
4. İcraat için de aynı dilde konuşan, aynı tutkuyu paylaşan ekip arkadaşları olmazsa olmaz.
5. Network oluşturmaya çalışmak yerine herkes işindeki başarıya odaklanmalı.
6. Değişik kültürlere, ortamlara ve kişilere adapte olabilme yeteneği şart.
7. Kendi açımdan da iyi ekip arkadaşları seçmem, öncelikler konusunda onlara yön verebilmem ve gerektiğinde zorlamam büyük fark yarattı diye düşünüyorum.
8. Liyakat üzerine kurulu sistemlerde, sadece şansla kariyer başarısı olmaz. Olsa da uzun soluklu değildir.

MARBLE 24.th

ULUSLARARASI DOĞALTAŞ VE TEKNOLOJİLERİ FUARI

INTERNATIONAL NATURAL STONE & TECHNOLOGIES FAIR

Doğaltaşı Kaynağında Deneyimleyin.

Experience Natural Stone at the Source.

- **Doğaltaş ve Mimari Uygulamaları**
  Natural Stone & Design
- **Makine ve Ekipman**
  Machinery and Equipment
- **Sarf Malzemeleri**
  Tools and Chemicals

MART 28-31
MARCH 2018

İZMİR / TURKEY

marble.izfas.com.tr

fuarizmir

HİMAYELERİNDE / UNDER COVER OF

TÜRKİYE CUMHURİYETİ EKONOMİ BAKANLIĞI | KOSGEB

DESTEKLEYENLER / SUPPORTERS

EBSO | EİB EGE İHRACATÇI BİRLİKLERİ | TÜMMER

ORGANİZATÖRLER / ORGANIZERS

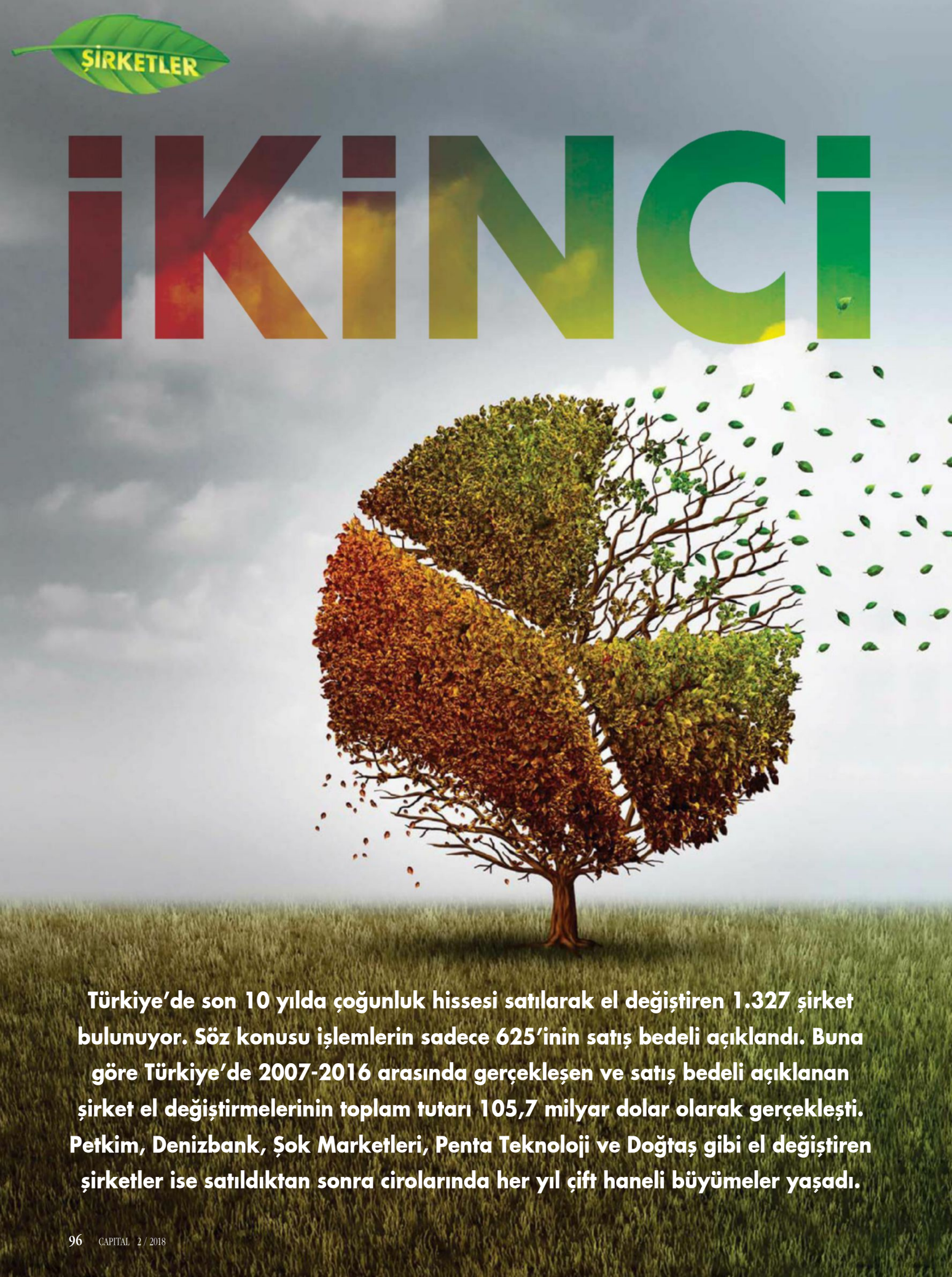
ufi Onaylı Fuar | İZFAŞ | İZMİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

Turkey Discover the potential

BU FUAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TOBB (TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ) DENETİMİNDE DÜZENLENMEKTEDİR

THIS FAIR HAS BEEN ARRANGED ACCORDING TO THE LAW OF 5174 BY TOBB (TURKISH UNION OF STOCK EXCHANGES AND CHAMBERS)

İKİNCİ



Türkiye'de son 10 yılda çoğunluk hissesi satılarak el değiştiren 1.327 şirket bulunuyor. Söz konusu işlemlerin sadece 625'inin satış bedeli açıklandı. Buna göre Türkiye'de 2007-2016 arasında gerçekleşen ve satış bedeli açıklanan şirket el değiştirmelerinin toplam tutarı 105,7 milyar dolar olarak gerçekleşti. Petkim, Denizbank, Şok Marketleri, Penta Teknoloji ve Doğtaş gibi el değiştiren şirketler ise satıldıktan sonra cirolarında her yıl çift haneli büyümeler yaşadı.

BAHAR

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

GittiGidiyor, 2011'de bir eBay şirketi olduktan sonra küresel e-ticaret devinin yarattığı rüzgarı arkasına aldı. Bu süreçte yalnız teknolojik ve idari olarak değil, insan kaynakları yönetiminde de eBay standartları altına girdi. Bu gelişim, GittiGidiyor'un muazzam bir büyüme performansı yakalamasını sağladı. 2012'nin başlangıcından 2016'nın sonuna kadar geçen 5 yıllık sürede GittiGidiyor'un toplam satış hacmi 5,5 kat arttı. Şirketin 2012 yılından itibaren yıllık ortalama büyüme oranı yüzde 42 oldu. Yıllık toplam ziyaret sayısı ve kayıtlı üye sayısı da 2,5'e katlandı. Büyüme teknoloji ağırlıklı olmaktan çıkıp tüm

kategorilere dengeli şekilde dağıldı.

Bu başarının elde edilmesinde kuşkusuz en önemli faktörlerden biri eBay'in şirketi satın alması. Gittigidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, dünya devi eBay'in kendilerini satın alması avantajının yanı sıra GittiGidiyor'un start up ruhunu hiç kaybetmemesinin de önemine değiniyor ve "Pazara uygun gereksinimleri çok iyi bilen lokal bir ekiple birlikte eBay'in küresel tecrübesini birleştirerek bir sinerji yarattık" diye konuşuyor.

ZAUR GAHRAMANOV

Türkiye'de 2016 sonuna kadar son 10 yılda çoğunluk hissesi satılarak el değiştiren 1.327 şirket bulunuyor. EY yetkilileri, hisse oranı belirtilmeyen işlemlerin bu rakama dahil olmadığını belirtiyor. Söz konusu işlemlerinse sadece 625'inin satış bedeli açıklandı. Buna göre Türkiye'de 2007-2016 arasında gerçekleşen ve satış bedeli açıklanan şirket el değiştirmelerinin toplam tutarı 105,7 milyar dolar olarak gerçekleşti. Peki bu el değiştirmelerin ardından satılan şirketler nasıl bir performans gösterdi?

"YATIRIMLARLA BÜYÜTTÜK"

Petkim, 2008'de el değiştirdi. Socar-Turcas-Injas konsorsiyumu 2,04 milyar dolara Petkim hisselerinin yüzde 51'ini aldı. Petkim, bu satışın ardından önemli bir başarıya imza attı. 2008 cirosu 2,1 milyar TL olan şirket, 2017'nin ilk 9 ayında bu rakamı 5,4 milyar TL'ye taşıdı. Socar Türkiye CEO'su Zaur Gahramanov, 2020'ye kadar Türkiye'ye 19,5 milyar dolar yatırım planladıklarını ve bunun 12,6 milyar dolarını gerçekleştirdiklerini söylüyor.

Gahramanov, "Geri kalan yatırım 2018, 2019 ve kısmen de 2020'de yapılacak" derken Petkim'de başardıklarını şöyle anlatıyor: "Satın aldığımızda şirket zarardaydı. O zamanki ciro 2,1 milyar TL'ydi. 2017 yılının 3'üncü çeyreğinde ise kârımız 1 milyar TL, ciromuz 5,4 milyar TL ve şu anda geçen yılın cirosunu aştık. Yani 2016 ve 2017 Petkim için rekor yıllar oldu. Ancak bu durum çok çalışmanın sonunda oldu. Sadece iyi piyasa koşullarına bağlanamaz. Yıllar içinde Petkim'i iyileştirmek için 800 milyon TL yatırım yaptık. Yani şirket için ciddi bir sermaye yatırımı programımız var ve bu yatırımı yavaş yavaş 2009-2010-2011 ve 2012'de yaptık. Bu yatırımın faydasını görüyoruz."

DENİZBANK NASIL BAŞARDI?

Bu yıl kuruluşunun 20'nci yılını kutlayan Denizbank, tam 3 kez el değiştirdi. Her seferinde değerini katlayan banka, Türk bankacılık sektöründe başarı hikayesi oldu. Son olarak Rus Sberbank tarafından 2012'de yak-

El değiştirenlerin performansı nasıl?

	Şirket/Satılma yılı	El değiştirme yılı	Satışın gerçekleştiği yılın cirosu (TL)	2016 cirosu (TL)	Değişim (%) (Satın alma yılı/2016)	Yıllık ortalama büyüme (%)
1	Tavuk Dünyası	2015	60.000.000	200.000.000	233,3	233,3
2	Gloria Jeans Coffees Türkiye	2013	8.000.000	57.000.000	612,5	92,4
3	Tukaş Gıda*	2014	75.127.974	162.133.568	115,8	46,9
4	Şok Marketleri	2011	1.200.000.000	6.000.000.000	400,0	38,0
5	Acıbadem Sigorta**	2012	237.215.506	739.719.962	211,8	32,9
6	Penta Teknoloji	2011	601.472.874	1.877.925.853	212,2	25,6
7	Mavi Giyim	2008	216.313.000	1.307.933.672	504,6	25,2
8	Türk Tuborg	2008	167.699.139	962.729.000	474,1	24,4
9	Denizbank***	2012	44.197.926.000	103.158.827.000	133,4	23,6
10	Acıbadem Sağlık Grubu	2011	1.009.476.468	2.500.000.000	147,7	19,9
11	Abank***	2012	8.000.000.000	16.400.000.000	105,0	19,7
12	QNB Finansbank	2015	85.700.000.000	101.500.000.000	18,4	18,4
13	Doğtaş Kelebek	2012	219.000.000	406.000.000	85,4	16,7
14	Günsan Elektrik	2014	76.118.462	100.666.666	32,3	15,0
15	Mutlu Akü	2013	447.548.150	631.311.988	41,1	12,2
16	Petkim	2008	2.100.000.000	4.532.590.622	115,8	10,1
17	Mey İçki	2011	2.321.540.306	3.692.633.340	59,1	9,7
18	İstanbul Deniz Otobüsleri	2011	405.797.771	568.371.954	40,1	7,0
19	SASA Polyester	2015	1.111.408.000	1.182.909.000	6,4	6,4

*Şirkete ait veriler, her 2 yılın eylül sonu rakamlarıdır. **Ciro sütununda toplam prim üretimi rakamları yer alıyor. ***Ciro sütununda bankaların aktif büyüklük rakamı yer alıyor. Kaynak: TBB

ERSİN SERBES / DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA CEO'SU

"2022'DE MOBİLYADA LİDER OLACAĞIZ"

HEDEF

2012 yılında gerçekleşen birleşme öncesi Doğtaş'ın 12 aylık net satışları 194 milyon TL'ydi. Haziran 2017 sonu Doğtaş Kelebek 6 aylık net satışlar 251 milyon TL gerçekleşirken 2017 sonu ciro hedefi ise 600 milyon TL. Kendimize son 15 yıldır koyduğumuz bir hedef var. Mobilya sektörüne girişimizin 50'nci yılında, yani 2022'de sektör lideri olmak istiyoruz.

YENİ NOKTALAR

2017 içinde Doğtaş'ta 44, Kelebek'te 41, Kelebek Mutfak'ta 7 olmak üzere 92 yeni satış noktası daha açmış olmayı planlıyoruz. Bu yıl yüzde 50 büyüme hedefledik. Şu an yüzde 10 civarında yurtdışı payımız var. 2017'de bu payı yüzde 15'e çıkarmak istiyoruz.

"DEĞİŞİM OLUMLU ETKİLİYOR"

SÜREÇLER

El değiştiren şirketlerin performanslarında içinde bulundukları büyüme evresine göre değişiklikler olabiliyor. Son 10 yılda el değiştiren şirketleri incelediğimizde, bu şirketlerin ilk aşamada kurumsal süreçlerin tesis edilmesi ve entegrasyon noktalarında birtakım zorluklar yaşayabildiğini gördük. Ancak bu süreç aşıldıktan sonra yeni pazarlara ulaşım, performans takibi, profesyonel yönetim oluşumu konularında rakiplerine göre avantajlı konuma geçiyorlar.

GELİR YAPISI

Stratejik yatırımcı yatırımı alan şirketlerin hem Türkiye'deki pazar payını geliştirme hem yakın veya uzak coğrafyalardaki potansiyel pazarlara erişme ve yatırımlar yapma yönünde aksiyonlar aldığını görüyoruz. Bu tür hamleler, bu şirketlerin gelir yapısını çeşitlendirme ve doğal koruma mekanizmaları oluşturması açısından önemli ve sağlıklı.

laşık 3,9 milyar dolara alınan banka, aktif büyüklüğünde 2016 sonuna kadar yıllık ortalama yüzde 23,6 büyüme oranı elde etti. Bu süreçte Türkiye'nin en büyük 6'ncı özel bankasıyken 5'inciliğe yükseldi. Aynı süreçte 610 olan şube sayısını 694'e taşıdı. Denizbank satın almasından oldukça memnun olan Sberbank Başkan Yardımcısı Svetlana Sagaydak, 2016'da Denizbank'ın grubun en kârlı dış varlığı olduğunu açıkladı.

Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş, bu başarıya nasıl ulaştıklarını şöyle anlatıyor: "Kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve sorumluluk hep inandığım ve yaşam felsefemi de üzerine kurduğum sac ayakları oldu. Genel müdürlük görevim süresince birlikte çalıştığımız üç hissedarımız da bu konuya büyük hassasiyet gösterdi. Böylece bu bakışı süreklilik arz eder hale getirdik."

"YÜKSEK HEDEFLERE YÜRÜYORUZ"

Yıldız Holding, hem yurt içinde hem yurt dışında satın almalarla büyüme stratejisini sürdürüyor. Yıldız Holding'in yurt içinde yaptığı alımlar içinde Penta Teknoloji ve Şok Marketleri önemli başarı hikayeleri olarak öne çıkıyor.

1990 yılında Penta Bilgisayar adıyla kurulan şirket, bugün Acer, Adobe, IBM, Canon, Dell, Huawei gibi onlarca markanın Türkiye'deki dağıtımını yapıyor.

2010'da Yıldız Holding şirketleri arasına katılan Penta, 2011'de Mersasistem ile birleşerek Penta Teknoloji adını alıp sektörde ikinci konuma geldi. Penta Teknoloji, bu süreçte 2011'de 601,5 milyon TL olan cirosunu 2016 sonunda 1,9 milyar TL'ye taşıdı. Yıllık ortalama yüzde 25,6 büyüyerek önemli bir başarı grafiği sergiledi.

Penta Teknoloji Genel Müdürü Mürsel Özçelik, satıştan sonra zorlukları nasıl aştıklarını şöyle anlatıyor:

"25 yıllık deneyimimize, Yıldız Holding'in sinerjisini de ekleyerek daha yüksek hedeflere yürüyoruz. Verimlilik ve kârlılık yolunda, iş ortaklarımız adına alınması gerekli riskleri almaktan asla çekinmiyoruz."

BEDAŞ'IN BAŞARI YOLCULUĞU

BEDAŞ, 2 Nisan 2004 tarihinde alınan kararla diğer tüm elektrik dağıtım bölgeleri gibi özelleştirme kapsamına alın-

"ALMAK DAHA ZOR"

LEVENT BOSUT / INHERA CAPITAL YÖNETİCİ ORTAĞI

MOTİVASYONUN NEDENİ?

Şirket el değiştirmelerinin önemli bir motivasyonu, şirket sahibine hak ettiği emekliliği kazandırmak, çabalarının maddi karşılığını alması, yaratılan değerin heba olmasının engellenmesidir. Bu işlem, şirket sahiplerinin varisleri üstünden de büyük bir yükü kaldırır.

GİRİŞİMCİLİĞİ ARTIRIYOR

Bir gün şirketini satabilme beklentisi girişimciliği artırıyor, motive ediyor. Şirketini büyütüp zahmetli ve zor bir süreç sonucu, bir stratejik veya finansal yatırımcıya satabilen şirket sahibi büyük bir başarıya imza atıyor. Bununla birlikte şirket satın alması, yatırımcı açısından daha da zor bir proje.

BÜYÜK ÇABA

Hedef şirketi doğru fiyatta alabilmek, aldanmamak, üst ve orta yönetimi işlem sonrasında motive edebilmek, projeksiyonları yerine getirebilmek, beklenen faydaların, sinerjilerin gerçekleşmesini sağlamak büyük çaba, hazırlık ve kabiliyet gerektirir.

dı. Özelleştirmelerin yıldız şirketiydi.

BEDAŞ'ı 2012'de Cengiz-Kolin-Limak Ortak Girişim Grubu 1,97 milyar dolar bedelle aldı ve BEDAŞ'a yapılan yatırımlar, 210 milyon 350 bin TL'yi buldu. Bugün BEDAŞ, Cengiz ve Kolin gruplarının ortaklığında yönetiliyor. BEDAŞ Genel Müdürü Murat Yiğit, özelleştirme sonrasında yoğun bir yatırım ve değişim çalışması içine girildiğini söylüyor. Yiğit, 4 yılda elde edilen başarıyı şöyle anlatıyor:

"BEDAŞ özelleştirme sonrası önemli iyileşmelere imza attı. 2012 yılına göre 2016 sonunda toplam arıza sayısını yaklaşık yüzde 25 düşürdük. Yatırımlara bakıldığında da özelleştirmeden önce yıllık 50-60 milyon TL civarında dolaşan rakamlar, artık 356-360 milyon TL'lere ulaşmış durumda. Baş döndürücü bir hızla büyüyen mega kent İstanbul'un Avrupa Yakası'nda 4,8 milyon aboneye hizmet veriyoruz. 2016 yılında 27 binin üzerinde yeni yapı abonelik başvurusu aldık. Yine sadece 2016 yılında 195 bini aşkın yeni abone, tüketicilerimiz arasına katıldı. Bölgemizdeki elektrik tüketimi 2012'de 23 milyar kWh iken 2016'da yıllık 26 milyar kWh'yi buldu. Bugün Türkiye'nin toplam elektrik tüketiminin yaklaşık yüzde 12-13'ü İstanbul Avrupa Yakası'ndan geliyor."

"BÜYÜME ŞAMPİYONU OLDUK"

Şok Marketleri, 2011'de Yıldız Holding tarafından 379,4 milyon dolara satın alındı. Marka, alındığında henüz emekleme safhasındaydı. Yaklaşık 1.200 mağaza ve 4 bin 500 çalışanı bulunuyordu. Şirketin 2011 cirosu 1,2 milyar TL'ydi. 2013 yılında Diasa ve Onurex'in satın alımı gerçekleşti. 2014 sonuna gelindiğinde Şok'un mağaza sayısı yaklaşık 2 bin 200 oldu. Şok Marketler, 2015 yılından itibarense organik büyümeye başladı.

Şok Marketleri Genel Müdürü Uğur Demirel, bu süreci şöyle anlatıyor: "2015'te 800 mağaza açıldı. 2016'da ise 1.000 yeni mağazayla 4 bin kişiye yeni istihdam sağladık. 2016 dönüşüm, değişim yılı oldu. Şok Marketler, aradan geçen 5 yılda hızla büyüdü. Ciromuzu 6 milyar TL'ye taşıdık."

Demirel, büyümeyi ve gelişmeyi, müşterilerinin beklentilerini karşılama hedefi doğrultusunda gerçekleştirdiklerini ifade ediyor ve "Bir yandan yeni mağazalar açarken diğer yandan mevcut mağazaları yeni konsepte dönüştürerek bu değişimi hızlandırdık" diyor. Şok Marketler, satıldıktan sonraki 5 yıl boyunca yıllık ortalama yüzde 38 büyüme hızına ulaştı. Demirel, son 2 yıldır ortalama yüzde 30-40 arasında büyüdüklerini söylüyor.

3 ÖNEMLİ PERFORMANS

Gloria Jeans Coffee 2013'te Grup DNC tarafından satın alındı. Şirket el değiştirdikten sonra müthiş bir performans sergiledi ve her yıl ortalama yüzde 92,4 büyüdü. Gloria Jeans Coffee Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Dinçerler, 2012'den bugüne 5 yılda 63 yeni mağaza açtıklarını söylüyor.

Günsan Elektrik, el değiştiren başarılı bir diğer şirket. Schneider Electric, 2014 yılında Günsan Elektrik'i satın aldı. Satın almadan sonra yıllık ortalama yüzde 15 büyüme hızına ulaşan Günsan'ın CFO'su Cemal Tosun, bu süreçte yaşadıklarını şöyle anlatıyor:

"Geçmişten gelen iş yapış seklimizi geliştirdik. Yeni segmentler piyasaya sürerek, yeni ticaret modelleri geliştirerek şirketin gelişimini hızlandırdık. Hem Türkiye hem ihracat yaptığımız ülkelerde pazar paylarımızı artırdık."

Tavuk Dünyası, 2015'te Mediterra tarafından alındı. Tavuk Dünyası CEO'su Volkan Mumcu, 2015 sonunda 89 olan şube sayısını 2016 sonunda 106'ya çıkardıklarını ve cirolarını yüzde 51 artırdıklarını söylüyor. Mumcu, "Mediterra Capital'in uluslararası deneyimi ve geniş yerel network'ü ise önümüzdeki dönemde büyümemize hız kazandıracak" diyor.

AKSA

YİNE

BİRİNCİYİZ...

Aksa Akrilik olarak,
Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan ve
Kurumsal Yönetim Derneği tarafından değerlendirilen
tüm şirketleri geride bırakıp en yüksek notu alarak
bu yıl da birinci olduk.
Emeğimize sevgi ve özveri katarak,
bir kez daha kazandığımız Kurumsal Yönetim Ödülü'nün
mutluluğunu tüm çalışanlarımız, iş ortaklarımız ve
hissedarlarımızla paylaşmaktan onur duyarız.

AKKÖK
HOLDİNG

aksa.com

"TEDARİK ZİNCİRİ 3.0 DALGASI GELİYOR"

VICTOR FUNG, 1980'lerde Harvard Üniversitesi'nde profesördü. Babasının talebiyle Çin'e döndü, dededen kalan ticaret işinin başına geçti. Kardeşiyle birlikte yaptıkları işi dönüştürüp devrim niteliğinde bir "tedarik zinciri" oluşturdu.

İşin özünde, "şirketlerdeki üretim sürecini kendi üstlerine alıp, en iyi fabrikalarda, en iyi maliyete yaptırmak" vardı. Kurdukları şirket şimdi, Türkiye dahil 40 ülkede, 25 milyar dolarlık bir deve dönüştü. Fung, başarılarının sırrını, her bir parçayı en iyi ürettiren şirket olmalarına bağlıyor. Teknolojinin ve rekabetin de katkısıyla tedarik zincirinde 3.0 dönemine geçildiğine dikkat çekiyor.

● **RAUF ATEŞ**
rates@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

Dünyada üretim süreçlerini değiştiren şirket sayısı oldukça az. Hong-Kong merkezli Li&Fung da bu şirketlerden biri. Taşeron imalat dönemini dünyada ilk kez başlatan dev şirket, bir ürünün her bir parçasının üretimini dünyada en iyi yapan fabrikalarda gerçekleştiriyor. Bu farklı modelin özünde ise şirketlerin bütün üretim sürecini alıp en iyi fabrikalarda, en uygun maliyete yaptırmak var.

Li&Fung Yönetim Kurulu Başkanı ve şirketin 3'üncü kuşak temsilcisi Victor Fung, bu model sayesinde 40 ülkeye açıldıkla-

rını ve 50 binden fazla tedarikçiye sahip olduklarını söylüyor.

Fung'un yeni dönem ajandasında ise tedarik zincirinde dijitalleşme var. Bu yeni döneme "tedarik zinciri 3.0" diyor ve tüketicinin yönlendirdiği dijital bir sürecin kapıda olduğunu savunuyor.

Koç Holding'de yönetim kurulu üyeliği de yapan Fung, 25 yıldır Türkiye'de olmaktan da oldukça memnun. "Türkiye'yi bizim 3.0 konseptimize uyumlu hale getirmek istiyoruz" diye konuşuyor.

Victor Fung'la üretimde hayata geçirdikleri bu modelin detayları, tedarik zincirinde yeni yaklaşımları ve Türkiye'yle ilgili planları hakkında konuştuk.

● Küçük geleneksel bir işten, büyük global bir şirket yarattınız. Bunu nasıl başardınız?

■ Aslında çok uzun bir hikayemiz var. Bizim işimiz dedemle 111 yıl önce Çin'de başladı. O zamanlar Çin Hanedanı'nın hakimiyeti devam ediyordu. Çin Cumhuriyeti 1911'de kuruldu. Bu yıllarda Çin'den ihracat yapan ilk Çin sermayeli şirket dedeme aitti. Ondan öncesinde piyasada İngiliz şirketlerinin hakimiyeti vardı.

Bizim şu andaki merkezimiz Hong Kong'da. Bugün 25 milyar dolarlık bir iş yapıyoruz ve 40'ın üzerinde ülkede çalışıyoruz.

● Dedeniz iş hayatına başladığında ne yapıyordu?

■ Çin malı ürünleri ihraç ediyorlardı. İpek, porselen, havai fişek gibi ürünleri değişik ülkelere satıyordu.

● Daha sonra işleri sizin babanız devraldı…

■ Dedemden şirketi babamın alması dönüm noktası oldu. Babam şirketi bölgesel bir güç haline getirdi. Asya'nın değişik bölgelerinden aldığımız malları, yine değişik ülkelere ihraç ediyorduk. Babamın zamanında şirket, Asya sınırları içinde gerçekten çok hızlı büyüdü. 1960'lı yıllardan söz ediyorum.

● Güç kardeşinizle size geçtikten sonra ne oldu?

■ Kardeşimle benim şirkette işe başlamamız, Çin'in dış dünyaya açıldığı döneme denk geldi. 1976 yılında işleri devraldık. O dönemde şirket çok küçüktü. Yanlış hatırlamıyorsam 100 milyon dolar civarında ciro yapıyordu. Çalışan sayısı ise birkaç yüz kişi civarındaydı. Geriye dönüp baktığımızda, Çin ekonomisi dışa açıldığında, Asya'dan, Hindistan'dan ihracat yapanlar ile ekonomilerini dışa açan Doğu Avrupa ülkeleri, yaklaşık 1,5 milyar kişilik bir küresel gücü dünya piyasalarına sundu. İşte bu dönemde biz yeni bir iş modeli geliştirdik. Bugün yaklaşık 50 bin kişi çalıştırıyoruz.

● Bu yeni iş modelinizin temellerini neler oluşturuyordu?

■ Bu modelin en önemli özelliğini, üretimin tek bir noktada olmaması oluşturuyordu. Üretimi biz aslında Hong Kong'da yapıyorduk. Örne-

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ 3.0 NASIL İŞLEYECEK?

1. Küresel tedarik zinciri bütün şirketleri yeniliklere ve değişime zorluyor.
2. Önce "küresel tedarik zinciri 1.0" vardı. Orada sistem dikey olarak entegre edilmişti.
3. Çok uluslu olan her şey tek şirkette, belki de tek bir yerde yapılmaya başlandı.
4. Çin'in 1979'da dışa açılmasından bu yana ise 2.0'ı kullanıyoruz.
5. 2.0'da verimli bir şekilde üretip tüketiciye sunmak önemliydi. O nedenle tasarımcı da önemliydi.
6. Şimdi "küresel tedarik zinciri 3.0"a doğru ilerliyoruz. Bu aslında dijitalleşmiş bir tedarik zinciri. Küresel tedarik zinciri 2.0'da her şey ürünün meydana getirilmesine bağlıydı.
7. Şimdi tüketici ve çeşitlenme güçleniyor. Tüketici tarafından yönetilen yeni bir süreç var.
8. Bunun sonucunda tedarik zinciri yeni baştan değişiyor. Bu değişimle birlikte dijital bir zincir oluşturmaya çalışıyoruz.
9. Bu zincir çok sayıdaki tüketiciyi kısa bir zaman diliminde tatmin etme imkanı sağlayacak.
10. Her biri birbirinden küçük yeni piyasalar oluşuyor. Bunları birbirine eklediğinizde büyük olacaklar.
11. Talebin parçalanması söz konusu. Asgari sipariş miktarları çok küçük. Yüzlerce parçada üretim yapılabilecek.
12. Değişik yerlerden, değişik noktalardan siparişler alıyoruz. Bütün bu parçaları kendi aralarında uzlaştırmak zorundayız.

"TÜRKİYE'DE 600 ŞİRKETLE ÇALIŞIYORUZ"

ÇOK MEMNUNUZ

Türkiye'de ulaştığımız konumdan çok mutluyuz. Son verilere vakıf değilim ama 600 civarında şirketle iş yapıyoruz. 600 milyon doların üzerinde ihracat hacmimiz var. Türkiye bizim küresel sistemimizin çok önemli bir parçası. Türkiye'yi 3.0 konseptimize uyumlu, daha hızlı tepki veren bir yer haline getirme planı yapıyoruz. Sanırım Türkiye bunu başarabilir. Büyük nüfusu avantaj. Bu nüfusun taleplerine hızlı tepki vermek gerekiyor.

YÜKSEK KALİTE ÜRETİM GEREKLİ

Bunun yanı sıra yatay zincirleri geliştirmek istiyoruz. Türkiye'nin üretim kapasitesinin buna cevap vermesi lazım. Üretim hattını daha hızlı tepki verebilir hale getirmesi gerekiyor. Teknolojiyi daha çok kullanması önemli... Düşük nicelikte, yüksek kalitede üretim yapmalıyız. Tekstil ve cam ürünleri alanında çalıştığımız yerler var. 300'den fazla şirketle bu şekilde çalışıyoruz. İlişkilerimiz sürekli gelişiyor, olumlu yönde ilerlemeler var. Tasarım ve üretimi sürekli geliştiriyoruz.

BÖLGESEL MERKEZ

Sanırım Türkiye çok hızlı büyümeyecek. Daha fazla bölgesel bir merkez haline gelecek. Diğer ülkelerden yapılacak ihracatı kontrol eder bir durumda olacak. Bunun Türkiye için iyi bir işlev olacağını düşünüyoruz. Bu, Türkiye'nin kendi üretimi olmayacak ama daha pahalı bir süreç olacak. Türkiye'nin yeni işler yapmak için daha hızlı dijitalleşmeye ihtiyacı var.

ğin bir oyuncağı ele alalım. Biz oyuncağı Hong Kong'da tasarlıyor, mühendisliğini orada gerçekleştiriyorduk. Sonra bunu Çin'e gönderip ucuz iş gücünden yararlanarak orada ürettiriyorduk. Sonra tekrar Hong Kong'a gönderiyorduk. Orada kalite kontrolünü de yapıp lojistiğini dünya çapında gerçekleştiriyorduk. Aradan geçen 30 yılda dünya çapında yenilikçi bir tedarik yönetim zinciri sistemi oluşturduk.

● Bu yeni bir iş modeli miydi?

■ Evet, tamamen yeni bir modeldi. Biz bu modeli oluştururken dışa açılan Çin ekonomisindeki yeni fırsatları gözlemleyip değerlendirdik.

1970'lerin başlarında Hong Kong'da transistörlü radyolar yapılıyordu. Sonra bu radyoların yapımı, daha ucuz olduğu için Tayvan, Kore ve Singapur'a kaydı. Çin'in dışa açılmasıyla biz üretimi tekrar Hong Kong'a kazandırdık.

O radyoların bütün parçalarının montajını biz yapıyorduk. Hammaddeyi alıp montajını gerçekleştirip satıyorduk. İşçilik maliyeti düşüktü ve bir hayli verimli çalışıyorduk. Bunu biz Çin'e kazandırdık.

● Bu iş modeli şirketlerin üretim modellerinde değişime neden oldu mu peki?

■ Evet, bu dönemin ardından üretimde büyük değişiklikler olmaya başladı. O yıllarda şirketler dikey üretim yapıyordu. Her şey tek çatı altında başlıyor ve bitiyordu. Japonlar bunun en iyi örneğiydi. Sonra büyük bir değişim başladı. Taşeron imalat modeli öne çıktı. İşte tam bu dönemde biz üretim sürecinin değişik taraflarında yer almaya başladık. Her bir parçayı en iyi üreten şirket olarak konumlandık. Üretimi, en iyi yapan fabrikalara vererek yolumuza devam ettik. Bizim bu dönemde geliştirdiğimiz iş modelinin özü şu: Biz şirketlerdeki üretim sürecini tamamen kendi üstümüze alıyor, en iyi fabrikalarda, en uygun maliyete yaptırıyoruz. Bunu gerçekleştirirken de her bir parçanın kontrolünü yapıyoruz.

Bizim işimizi 3 gelişme etkiledi denebilir: İş gücünün artması, internet ve modern lojistik… Bu modelle birlikte 40 ülkeye açıldık. 50 binden fazla fabrika tedarikçimiz var.

● Bu alanda yakaladığınız büyük başarının altında yatan faktörler neydi size göre?

■ Başarımızın en önemli sırrı tedarikçilerin eşgüdümlü çalışması oldu. Binlerce emir ve talimat belli bir anda dünyayı dolaşıyor. Talimatların akışını çok iyi kontrol etmek gerekiyor. Orkestra ahengiyle çalışmanız lazım.

Bu modelle ürünün bir parçasında rekabetçisi olmak mümkün. Biz size bütün zincirin bir parçasını veriyoruz. Bunu başarabilirseniz küresel ekonomiye iştirak edebilir, onun bir parçası ola-

bilirsiniz. Bu şekilde parça üretiminde uzmanlaşan ülkeler, dikey olarak uzmanlaşmayı başarmalarından daha önce küresel arenaya iştirak edebiliyor. Diğer başarı faktörlerimiz ise yeni ülkelere ve oradaki hükümetlere uyum sağlayabilmemizdir.

● Şu anda ne tip yeni teknolojilere yatırım yapıyorsunuz?

■ Geleneksel dünya pek çok fiziki ürüne sahip. Çin'e, Hindistan'a, Türkiye'ye gittiğinizde tasarımcının tasarladığı bu fiziki örnekleri alıp geliyorsunuz. Bunların üzerinde oynamalar, tadilatlar yapıyor ve "Bu benim fikrimdir" diyorsunuz. Bu geleneksel yol. Şimdi bütün bu üretim sürecini dikey hale getiriyoruz. Artık tasarımı da dijital bir şekilde yapmak mümkün. Ekranınızda gerekli her şey var. Bir model koyuyor ve evirip çevirip ona bir şeyler yapabiliyorsunuz. Bir saat içinde yüzlerce model ortaya çıkabiliyor.

Eskiden modeli üretmek, gösterip onay almak 6 haftadan fazla sürüyordu. Şimdi her şey dijital.

● Çocuklarınızın, torunlarınızın dönemi hakkında neler diyorsunuz?

■ Tedarik zinciri 3.0 uzun bir zaman alacak. Bu anlamda bizim de büyük projelerimiz olacak.

GELECEKTE TEDARİK ZİNCİRİ NASIL İŞLEYECEK?

ÜRETİM-TÜKETİM DİJİTALLEŞTİ

Gelecekte daha kısa sürede üretim yapabileceğimizi sanmıyorum. Belki bu süreç bir haftaya inebilir. Bütün üretim zincirini dijital hale getirmek gerekiyor. Bizim gözlemlerimize göre dünyanın yarısı zaten dijital hale geldi. Dijitalleşmekten kastım, tüketiciyle ilgili bilgilerin dijital hale gelmesi.

GELENEKSEL DEVAM EDİYOR

Örneğin bir kalemi satmaya kalktığımda bunu pek çok insan artık yapabiliyor. Çok fazla sayıda internet alışveriş sitesi var. Zincirin yarısı dijitalleşmiş diyebiliriz. Diğer kesim ise hala geleneksel usullerle alışveriş yapıyor.

HIZLI HİZMET ÖNEMLİ

Müşteri taleplerine çok hızlı tepki veren Amazon gibi alışveriş siteleri var. Üründen tüketiciye hızlı bir hizmet var. Şimdi bunun üzerine odaklanıyoruz. Bir ürünü çabuk bir şekilde meydana getirip dijital ortamda nasıl tüketiciye sunabiliriz? Yeni teknolojiyi kullanarak bunu yapmaya odaklanacağız.

Dünya çapında 40 ülkede, 15 bin civarında tedarikçimiz var. 10 milyon işçi üzerinde tedarikçiler vasıtasıyla araştırma yaptık. Her bir çalışan bir sensör, bir çip sahibi olacak. Bu şekilde üretim sürecindeki işçilerin faaliyetleri yakından takip edilebilecek.

● Size benzer dünyada kaç şirket var?

■ Artık pek çok şirket var. Biz başlattık ama Hong Kong'da bizim gibi 30 bin şirket var.

● Perakende sektörü ve küresel ticaret küresel anlamda değişiyor. Sizin fikirleriniz nedir?

■ Perakendede tüketici güç kazanıyor. Perakende formatını tüketicinin ihtiyaçlarını dolduracak şekilde ayarlamalısınız. Tüketici ürün ve hizmetleri internet üzerinden isteyebiliyor. Bazılarını mağazadan almak istiyor. Onlara uymanız gerekiyor. Bu nedenle tek bir kanal olması bizim için korkunç bir şey olur. Amazon ve Alibaba gibi siteler bunu anladı. Alibaba bazı mağazaları Çin'de satın aldı. Onlar yeni modeli üretiyor. Bu bizim ihtiyacımız olan hıza uyum sağlayan bir model.

● Yeni modeller, yeni keşifler, yeni yöntemler geliyor. İşiniz hakkında endişelendiğiniz oluyor mu?

■ Teknoloji konusunda endişeli değiliz. Teknolojinin bizim yaptığımız işlere nasıl yardımcı olabileceği konusunda sürekli kafa yoruyoruz. Dünyadaki diğer bazı sorunlarla daha çok ilgileniyoruz. Bizim için Kuzey Kore, dijitalleşmenin yarattığı etkiden daha önemli bir sorun.

● Türkiye'ye ne zaman girdiniz?

■ 25 yıldan fazla oldu. Bölgesel bir karardı. Sadece Türkiye'ye değil, Orta Doğu'ya, Kuzey Afrika'ya, Doğu Avrupa'ya giriş yaptık. Türkiye'nin bizim için ideal konum olduğunu düşündük. İpek Yolu güzergahı bizim için önemliydi. Daha önemli bir neden de liman avantajlarıydı. Asya ürünlerinin dünyaya açılmasında bunlar önemli rol oynayacaktı.

● Siz Koç Holding'in yönetim kurulu üyesisiniz. Yollarınız nasıl kesişti?

■ Rahmi Koç ve Mustafa Koç'la iyi arkadaştık. Mustafa'yı çok özlüyoruz. Onlar Asya'ya açılıyordu. Karşılıklı ilişkilerimiz ve ortak dostlarımız vardı. Hong Kong ve Çin bölgesi için yönetime katılmamı istediler. Bu benim için büyük bir şerefti. Rahmi Koç, ICC'nin çok saygı duyduğum bir lideriydi.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY
2003
Yüksek
düşünenlere
İAÜ Lisansüstü
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ, deneyimli akademik kadrosu ve iş dünyası profesyonelleri işbirliğinde, yüksek düşünenleri hedeflerine ulaştırıyor.
Başvurular başladı!
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BAKIRKÖY • BEŞİKTAŞ • FLORYA • KADIKÖY
www.aydin.edu.tr • 444 1 428

ARİŞ®

Pırlanta Sanatı

1906

Ariş Pırlanta ile Anlat Ona Hislerini...

Mucizelerle dolu 'Miracle Koleksiyonu' ile aşkı hisset...

Miracle Kolye

1.199TL

P: 0.101 ct

GERÇEK KALİTE ★ ARİŞ Pırlanta Sanatı ★ DOĞRU FİYAT

arispirlantasanati arispirlanta aris_pirlanta

www.arispirlanta.com

#hisset

Coca-Cola Türkiye, on binlerce çalışanıyla geleceğe umut dolu.

Coca-Cola Türkiye, memleketin dört bir yanındaki 10 fabrikasında, 30.000 kişiye doğrudan ve dolaylı istihdam sağlıyor. Tam 53 yıldır Türkiye'nin geleceğine yatırım yapıyor. Bir Coca-Cola dolabını açın, içine bir daha bakın. Orada yalnızca en sevdiğiniz içecekler değil, içi umut dolu bir Türkiye var.

İçi umut dolu. **Coca-Cola Türkiye**

YİĞİT KULABAŞ
yigit@redesignbusiness.com

Kara ayna

Bugün Capital okurlarına şimdiden kültleşmiş çok özel bir diziden, Kara Ayna'dan (Black Mirror) söz etmek istiyorum. Hatırlayanlar olacaktır Kara Ayna üzerine ilk yazımı 6 yıl önce yazmıştım. O dönemde dizi henüz Netflix'e geçmemiş, dünya çapında ünlenmemişti. Türkiye'deki bilinirliği yok denecek kadar azdı. Bugün pazarlama, teknoloji ve start up dünyasından milyonlarca sadık izleyicisi var. Geçtiğimiz günlerde yayınlanan 4'üncü sezonunu bahane ederek Kara Ayna'ya tekrar değinmek istedim. Zira bütün popülerliğine rağmen iş dünyasında olup da diziden bihaber pek çok kişi var.

Charlie Broker tarafından hazırlanan Kara Ayna efsanesi, 2011 sonunda İngiliz Channel 4 kanalında bir üçleme olarak başlamıştı. Geçen 7 yılda dört sezon ve 19 bölüm yayınlandı. Bölümler ortalama bir saat sürüyor. Her birinin konusu, oyuncuları, tarzı birbirinden bağımsız… Yakın gelecekte geçen 19 ayrı mini filmden bahsediyoruz aslında. İstediğiniz sırada seyredebilirsiniz.

Diziye ismini veren "kara aynalar" günlük hayatın ayrılmaz parçaları… Televizyonun, telefonun, tabletin siyah ve parlak ekranlarından gözümüzü ayıramıyoruz. Charlie Broker yıllar önce The Guardian'a verdiği röportajda "Teknoloji bir uyuşturucu ise yan etkileri tam olarak nelerdir?" diyor. "Kara Ayna tam da bu keyif ve huzursuzluk arasındaki alana inşa edildi. Kara aynaları her duvarda, masada, avucun içinde görmeniz mümkün…"

Her bölüm bağımsız olsa da ortak paydada kara aynalar dışında pek çok etmen bulunuyor. Ezber bozan fikirler var, mesela yeni ürünler, servisler, deneyimler, iş modelleri arz-ı endam ediyor. Distopya var sonra bölümler karamsarlıkta yarışıyor. Ve insan var elbette; korkuları, bencilliği, önlenemez ihtirasları, iradesizlikleri, şuursuzluğu ve egosuyla…

Gelin 5 farklı açıdan Kara Ayna'ya bakalım.

1 **#YeniTeknolojiler:** Bölümler bugünkü dünyayı andıran bir gelecekte geçiyor. Uçan arabalara, klasik robotlara, ışın kılıçlarına rastlamıyoruz. Evler, ofisler, sokaklar hemen hemen aynı. Ancak bu sıradan ortamlar, yeni teknolojilerin kullanımıyla bambaşka bir hal alıyor. Bir iş görüşmesi, adli soruşturma, sigorta ekspertizi, başkanlık seçimi ya da karı-koca kavgası şekil değiştiriyor. Bölümlerde sıkça ön plana çıkan teknolojiler arasında yapay zekâ, chatbotlar, nesnelerin interneti, büyük veri, bulut, artırılmış gerçeklik ve sosyal medya bulunuyor.

2 **#YeniİşModelleri:** Dizide sıra dışı şirketlere rastlamak mümkün. Kurgu genelde bu şirketlerin varlığı ve onlar sayesinde değişen yeni dünya düzeni üzerine kurulu… Örnekler arasında oyun firmaları da var, hafızanızı bulutta saklayan şirketler de… Pedal çevirerek puan kazandığınız ve bu puanlarla hayatınızı idame ettirmenizi sağlayan platformlar da var, insanların birbirlerini not vererek değerlendirdikleri ve hayat akışlarının bu notlara göre belirlendiği kast sistemini yönetenler de… İşin ilginç tarafı diziden esinlenerek hayata geçirilen kurgular bile mevcut; Çin önümüzdeki yıllarda notlandırmaya dayalı benzer bir kast sistemini hayata geçireceğini açıkladı.

3 **#YeniOyuncaklar:** Bu sıra dışı kurgular çoğu zaman iddialı ürün ve servislerle nesneleştiriliyor. Kimi zaman fiziksel kimi zaman dijital tasarımlar öne çıkıyor. Diyelim ki konu hafızaya, anılara ulaşmak… Kulak arkasına takılan küçük bir çipten tutun, hatıra arama motoruna, o esnada kullanılan dairesel kullanıcı ara yüzüne, bulunan anının ekrana yansıtılmasını sağlayacak lenslere kadar ince detaylar düşünülüyor. Tasarımlar pazara sunulabilecek kadar gerçekçi… Ocak ayında Las Vegas'ta düzenlenen ünlü CES Fuarı'nda duyurusu yapılan altı üründe diziden bolca esinlenme vardı. Bunların arasında en fazla dikkat çeken Pizza Hut'ın sürücüsüz pizza kamyonetleri oldu.

4 **#YeniİnsanÇoğu** bölümde insanın zaafları ön plana çıkıyor. Kullanılan teknolojik kurgular zaafları tetikliyor. Bir ilişkinin ne kadar uzun süreceğini öngörebilen küçük alet, ideal eş kavramını sorgulatıyor mesela. Ölen sevgiliyi sosyal medyadaki sözleri, tepkileri ve davranışlarına göre holograma dönüştürüp yeniden canlandıran sistem, ölüm korkusunu masaya yatırtıyor. Çocuğunun gözlerine istediği anda bağlanıp nereye baktığını, neyle uğraştığını görebilme, onu tehlikelerden koruyabilme imkânı, ebeveynlik içgüdülerinin nerelere uzanabileceğini gösterip ürkütüyor insanı…

5 **#YeniBeyin:** Daha önceki sezonlarda da sıkça değinilen beyin konusuna son sezonda verilen ayrı bir önem var. Konu beyin gibi görünse de esas vurgu hep bilinç, ölümsüzlük ve alternatif hayatlar üzerine… Beyne ulaşabilmek için kimi zaman çip takılıyor, kimi zaman bone…

Kara Ayna'yı hala keşfetmediyseniz tam zamanı...

EMAAR SQUARE

ANADOLU YAKASI'NIN MERKEZİ OLACAK

Emaar Square, Anadolu Yakası'nın merkez noktası olma iddiası taşıyor. Şehrin merkezinde yer alan Emaar Square Mall ,lokasyon avantajıyla yılda 25 milyon ziyaretçi ağırlamayı hedefliyor. Körfez ülkelerinden gelen turist sayısını ise 1 yıl içinde sektör ortalamasının 3 katına çıkarmak istiyor.

Dünyanın en yüksek binası Burj Khalifa, The Dubai Mall gibi ikonik işlere imza atan Emaar Properties'in İstanbul'daki ilk alışveriş merkezi Emaar Square, Anadolu Yakası'nın en yeni yaşam merkezi olma iddiasında. Şehrin ana arterler ve bağlantı yolları üzerinde, Bağdat Caddesi'ne, İstanbul Boğazı'na ve köprülere çok yakın mesafede yer alan Emaar Square, yılda 25 milyon ziyaretçi ağırlamayı hedefliyor. Anadolu Yakası'nda yeni bir cazibe merkezi olma yolunda önemli bir aşama kaydeden Emaar Square'in tasarımı ve mimarisi, İstanbul'un zengin kültürel mirasını ve ruhunu yansıtıyor.

LÜKSÜN YENİ ADRESİ

Emaar Square, The Address Hotel'in yanı sıra içinde Galeries LaFayette gibi Türkiye'de ilk kez faaliyet gösterecek markaların da bulunduğu Türkiye'nin en büyük alışveriş merkezine sahip. Mercedes, Türkiye'de ilk defa Mercedes Benz konseptini Emaar Square Mall'da sunarken Samsung da amiral gemisi mağazasını ilk kez burada açtı. Ayrıca Hermes, Cartier, Harry Winston ve Hugo Boss gibi dünyanın önde gelen markalarını barındıran Emaar Square Mall içerisinde Vakko, Zara, LC Waikiki, Massimo Dutti, Victoria's Secret, Mango, Kiğılı, Koçtaş Migros gibi perakende sektörünün önemli markaları bulunuyor.

GASTRONOMİ ÇEŞİTLİLİĞİ

2017 Nisan'da kapılarını açan Emaar Square Mall, alışverişin yanı sıra gastronomi ve eğlence markalarıyla da pek çok alternatif sunuyor. 50'den fazla restoran ve kafesinin yanı sıra ünlü işletmeci Emre Ergani'nin tasarladığı konseptle açtığı Brasserie D'Or'a ev sahipliği yapıyor. İstanbul'un ünlü mekanlarından Huqqa da Anadolu Yakası'ndaki ilk restoranını Emaar Square Mall'da açtı. Yine Anadolu yakasında ilk restoranını açan Suvla'da kısa bir süre önce Emaar Square Mall ailesine katıldı. Geleneksel ve moderni birleştiren Emaar Square Mall kapalı çarsı ruhunu yansıttığı Turkish Village'da İstanbul'un geleneksel tatlarını sunuyor.

KÖRFEZ'E ODAKLANDI

Emaar Square Mall, bugüne kadar gerçekleştirdiği pek çok etkinlikle Anadolu Yakası'nın kültür merkezi olmaya aday. 200'e yakın farklı türde 20 binden fazla canlının bulunduğu akvaryum ve sualtı hayvanat bahçesi gibi çok çeşitli seçenekleri olan merkezin, ayrıca 2 bin 400 koltuklu mega sinema kompleksi bulunuyor.

Körfez bölgelerinde büyük bir üne sahip olan oyuncu Burak Özçivit ile gerçekleştirdiği iki reklam filmiyle Körfez ülkelerinden ziyaretçi ve yatırımcıları da kendine çeken Emaar Square, bu ülkelerden ağırladığı turist sayısını 1 yıl içinde sektör ortalamasının 3 katına çıkarmayı hedefliyor.

Advertorial

SATIŞA DÖNÜŞ NASIL ARTAR?

Mağazaya giren ziyaretçinin satışa dönüşüm oranı, birçok şirket için kritik öneme sahip. Özellikle son 10 yılda perakende sektörü bu alana odaklanmış durumda. Bu odaklanmanın sonucunda satışa dönüşüm oranında artış sağlanan kategori sayısı da az değil.

Örneğin 2009 yılında ayakkabıda yüzde 4-5 olan oranlar, şu anda 6-7'ye çıktı. Teknoloji perakendesi, ev tekstili, hazır giyim gibi kategorilerde de yükseliş söz konusu. Bu artışı sürdürebilmek ise asıl sorun... Uzmanlara göre bunun yolu "kişiselleştirilmiş" hizmet sunmaktan geçiyor.

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

MÜŞTERİ KAPMA YARIŞI HER SEKTÖR İÇİN KRİTİK ÖNEME

sahip. Özellikle perakende sektöründe bu alanda kıran kırana bir rekabet yaşanıyor. Bunun için şirketler iyi lokasyonlarda mağaza seçmeye, işlek caddelerde yer almaya çalışıyor. Bu sayede de daha çok müşterinin mağazalarına girmesi için çaba gösteriyorlar.

Caddeden ya da AVM'den mağaza içine müşteriyi çekmek çok önemli… Ancak perakendeci ve uzmanlara göre asıl iş bundan sonra başlıyor. Önemli olan, girenlerden ne kadarına satış yapıldığı… Bu oran giderek daha kritik hale geliyor.

Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cem Boyner de bu konunun önemine dikkat çekenlerden… Boyner, "Gelen ziyaretçiyi satışa

çevirme oranı oldukça kritik. Biz yeni markalarımızda da buna odaklanıyoruz" diye konuşuyor.

Perakendede çok sayıda kategori ve alt kategori mevcut. O nedenle hepsinin ayrı oranları var. Örneğin gıdada dönüşüm oranı yüzde 80'lere çıkarken bazı alanlarda yüzde 10 gibi düşük düzeylere geriliyor.

Sektörün lokomotif kategorilerinden hazır giyim ve ayakkabıda ise ideal dönüşüm oranı yüzde 18-25 arasında. Ancak global arenada giyimde ortalama dönüşüm oranının yüzde 10'da kaldığına dikkat çekiliyor. Kadın giyim olduğunda rakam yüzde 16'ya kadar çıkabiliyor.

Strategy& Yöneticisi Yusuf Bulut, kategori bazında bakıldığında ise satışa dönüşüm oranının lüks segmentte yüzde 7, orta segmentte yüzde 13, uygun segmentte yüzde 22'ler civarında olduğunu belirtiyor.

GIDANIN YENİ GERÇEKLERİ

Mağazaya giren ziyaretçinin alışveriş yapmasını sağlayan en temel unsur, ihtiyaç. Gıda ya da temizlik maddesi gibi ürünler söz konusu olduğunda tüketici zaten satın alma odaklı hareket ediyor. Bu bakımdan giren tüketicinin "boş" çıkması ender görülüyor.

KARGEM Eğitim ve Danışmanlık Kurucusu Hasan Aydoğan, indirim marketlerinde ziyaretlerin yüzde 95-99'unun satışa çevrildiğini, diğer marketlerde ise bu oranın yüzde 90'larda kaldığını söylüyor. Gıdada ise daha çok müşterilerin aldığı ürün sayısı, sepet değeri ve alışveriş devamlılığı da önemli.

Restoran sektöründe de satışa çevirme oranı yüzde 100'lerde seyrediyor. Bu kategoride mağaza önünden geçen müşteriyi içeri girmeye teşvik etmek asıl rekabet alanını oluşturuyor. Tabii lokasyon da bu bakımdan kritik önem taşıyor. Global Restoran Yatırımları Genel Müdürü Bahar Özürün, Kasap Döner'in en çok ziyaret alan lokasyonlarını, Viaport AVM, Akasya AVM, Beşiktaş meydan olarak sıralıyor. "Mevsimsel etkiler nedeniyle değişmekle birlikte aylık misafir sayımız 30-40 bin arasında. İlkbahar aylarında bu sayı yükseliyor" diyor.

"NE ALDIĞINI BİLEN" FAKTÖRÜ!

Mobilya, konut ve otomobil gibi sektörlerdeki müşteri profillerinin satın alma refleksleri benzerlik gösteriyor. Ziyaretçiler genelde ne aradığını bildiği için etkin bir satış temsilcisi ziyareti satışla sonlandırabiliyor.

Doğtaş Kelebek Genel Müdür Yardımcısı İlhan Tunçman, sektörde satışa dönüş oranlarının yüzde 7-9 arasında olduğunu, kendi mağazalarında ise yüzde 8,6'da seyrettiğini belirtiyor ve ekliyor:

"Mağazaya trafiğin artması, sık gelen müşterinin mağaza personeli tarafından tanınmasını ve müşterinin tercihlerini bilmesini sağlıyor. Bu yüzden sık ziyaret eden müşterilerin sağladığı kârlılık daha yüksek oluyor."

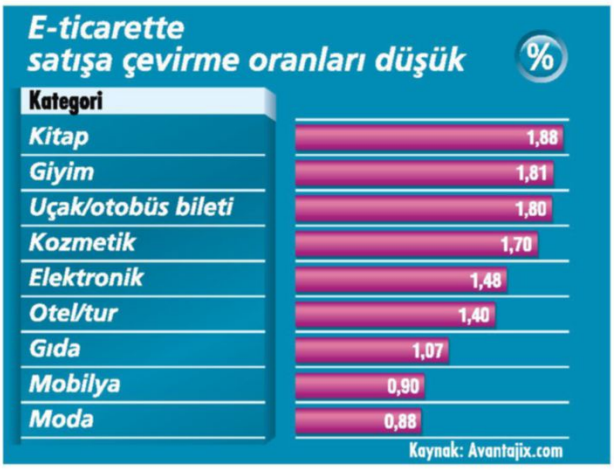
Gayrimenkul sektörünün önemli oyuncularından Nef'in ise satışa çevirme oranı 2016 yılında yüzde 18'di. Bu yılın 8 aylık rakamlarında bu oran yüzde 21'lere ulaştı. Bunda marka bilinirliği ve proje sayısındaki artışın etkili olduğuna dikkat çekiliyor. Nef'in online platformda topladığı talebin satışa dönme oranı ise yüzde 1,5.

Porselen sektöründe satışa dönme oranının yaklaşık yüzde 20'ler seviyesinde olduğunu söyleyen Porland Pazarlama Grup Müdürü Ümran Ünsal, "Bu oranlar 5 yıl

Satışa çevirme oranında artış var
(Mağazaya gelen 100 müşteriden kaçı alım yapıyor?)

Sektör	2009	2017
Gıda perakendesi	85	90 - 100
Organize perakende	*	88 - 95
Kişisel bakım perakende	*	65 - 70
Porselen	*	20
Ev tekstili	7 - 8	15 - 20
Konut (markalı)	8 - 10	15 - 20
Çok katlı mağazacılık	*	16
Hazır giyim	10 - 11	10 - 15
Teknoloji perakende	8 - 9	12
Mobilya	15 - 20	7 - 9
Ayakkabı	4 - 5	6 - 8

(*) Bu bilgi verilmemiştir.
Not: Danışmanlar, araştırma şirketleri ve şirketlerden alınan verilere göre hazırlanmıştır.



En lezzetli duygu;
yenilenmektir.
Ülke ekonomisine ve tavukçuluk sektörüne kattığı değerlerle,
Türkiye'nin kalbinde yer edinen
Keskinoğlu 55 yaşında!
Bu toprağın zenginliklerinden aldığımız güçle,
Türkiye için yenilenmeye,
çalışmaya ve büyümeye devam ediyoruz.
www.keskinoglu.com.tr
keskinoğlu
en lezzetli duygu

ALIŞVERİŞE TEŞVİK STRATEJİSİ

SADAKAT KARTI

Sarar Yönetim Kurulu Başkanı CEMALETTİN SARAR, satışa çevirme oranları konusunda iddialı. Mağazaya giren 100 müşteriden 50'sinin alışveriş yaptığını söylüyor. Hizmet kalitesini geliştirmek için prim uygulamaları yaptıklarını belirten Sarar, "İndirimler, kampanyalar, yeni koleksiyonlarla ürünü cazip hale getirmeye çalışıyoruz. Bununla birlikte sadakat kartımız Sarar Kart'la özellikli kampanyalar düzenliyoruz" diyor.

ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ

Gratis'in stratejisini "Türk insanına özel mağazacılık yapmak" olarak tanımlayan Gratis CEO'su BAHADIR ÖZBEK, "Bizi sektörde farklı kılan en önemli unsurlardan biri dünyaca ünlü markaları ürün gamımıza eklemek oldu. 700'e yakın marka ve 10 bine yakın ürün çeşidimiz var. Her müşterinin mutlaka aklında olan ya da olmayan bir şeyle karşılaştığını ve çoğunlukla bir ürünle çıktığını söyleyebiliriz."

DİJİTALE YATIRIM

Teknoloji marketlerde bundan 5 yıl önce tek haneli olan dönüştürme oranları varken çift haneli rakamlara ulaşıldığını söyleyen Teknosa'nın pazarlama ve strateji direktörü AYŞEGÜL BAHÇIVANOĞLU, "Son yıllarda yatırımlarımızı da omnichannel stratejimize göre şekillendiriyoruz. Dijital dönüşüme öncülük eden adımları atarken satışa çevirme veya dönüştürme oranlarımızı da artırıyoruz" diyor.

öncesinde daha yüksekti. Alternatif markaların artmasıyla bu oran düşüyor. Müşteri karar vermekte zorlandığı için her mağaza ziyareti alışverişe dönmüyor" diyor.

"ETKİLEYEN DEĞİŞKEN ÇOK"

Kadın, erkek, bebek gibi kendi içinde alt dallara ayrılan hazır giyim sektöründe sezon başı, sezon sonu ve indirim zamanına bağlı olarak oranlar değişkenlik gösteriyor. Senbir Danışmanlık Kurucusu Hakan Senbir, "Hazır giyimde sezonda yüzde 12-15 arasını ideal olarak görebiliriz. Outlet'te ise ideal oran yüzde 20-25 aralığında olmalı" diyor.

Sektörün en yüksek satışa çevirme oranlarına sahip olan markalarından biri de LC Waikiki. Oranlar yüzde 20-25 bandında değişiyor ve önümüzdeki dönemlerde yüzde 30'lara ulaşabileceği düşünülüyor. Mağazada ilgiyi artıracak görsel uygulamalar, ek ürün çalışmaları ve konsept değişiklikleri, bu oranları artırmak için yapılan çalışmalardan bazıları.

Hazır giyimin önemli temsilcilerinden Adil Işık Group Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Tasarım Direktörü Zehra Işık ise şöyle konuşuyor:

"Satışa çevirme oranımız yüzde 12. Önümüzdeki 1 yıl içinde bu oranı yüzde 18'e çıkarmayı hedefliyoruz. Bunun için mağazalarımıza her gün yeni ürün koyuyoruz. İndirim dönemlerimizi çok kısa planlıyoruz. Koleksiyonlarımızı küçük paneller halinde hedef kitlemizi kapsayacak şekilde planlıyoruz. İnsan kaynağımızı seçerken hizmet kalitemizi ön plana çıkacak kişileri seçiyoruz."

PERSONEL, SATIŞIN MİMARI

Satışa etki eden en önemli faktörler ürünün özgünlüğü, yeni ürün sergileme hızlı, mağazanın içeride kalma süresini artırıcı deneyim sunması ve satıcının ürün ve ürün konseptiyle ilgili bilgi düzeyi. Uzmanlar, satıcı baskısının eskisi kadar etkili olmadığı konusunda hemfikir. Artık "sadık müşteri" anlayışının çok gerilerde kaldığını söyleyen Hasan Aydoğan, "Müşterisine 'sadık perakendeci olma' anlayışı ön plana çıktı" diyor.

Her hafta değişen temasıyla müşterilerin dikkatini çeken Tchibo'nun stratejik planlama ve pazarlama departman yöneticisi Ceyda Kaptan, satış personelinin müşterileriyle olan samimi ve kuvvetli iletişimin satışları olumlu yönde etkilediğini söylüyor:

"Müşterilerimiz, mağazalarımıza kahvelerimizden almaya geliyor. Bunun yanında her hafta değişen tema ürünlerimizi görmek için de sıklıkla uğruyorlar. Mağazalarımıza giren müşterilerin yaklaşık yüzde 30'u satın alım gerçekleştirirken internet mağazamızdaki dönüşüm oranımız yüzde 1,5 civarında."

Linens Pazarlama Genel Müdürü Dr. Erkmen On-

düşünceli patronlara...

En rahat şekilde çalışılsın diye ofisleri baştan sona değiştiren ve
başarı için çalışanlarını **Bürotime** ile buluşturan
tüm değerli yöneticilere teşekkürler.

"başarı için değer"

burotime.com

bürotime

GÜÇLÜ KAYRAL / AVANTAJIX.COM KURUCU ORTAĞI

E-TİCARETTE SATIŞ TAKTİKLERİ

MÜŞTERİ ODAKLILIK

İstatistiklere göre müşteriler alışveriş yapmadan önce e-ticaret sitesini ortalama 4,57 kez ziyaret ediyor. Bu kişilerin alışveriş yapma olasılığı, sitenizi ilk kez ziyaret edenlere göre 3-4 kat fazla. Terk edilen bir sepeti hayata döndürmek için kullanıcılarınıza mail atarak sepete ekledikleri ürünün fotoğrafını linkiyle göndermek etkili olabiliyor. Böylece ürünü satın almaları daha kolay hale geliyor.

GİZLİLİK ÖNEMLİ

Ziyaretçilerin en çok hangi sayfalardan ayrıldığını takip etmek gerekiyor. Bunun cevabını Google Analytics kolayca veriyor. Sonrasında yapmanız gereken sitenizden en çok çıkış yapılan sayfaları inceleyip bu sayfalarda geliştirmeler yaparak çıkış oranlarını takip etmek olmalı. Günümüzde, gizlilik büyük önem taşıyor. Yalnızca ihtiyacınız olan bilgiyi isteyin. Eğer insanların adres bilgilerine ihtiyacınız yoksa sormayın.

HİLAL SUERDEM / KİĞILI CEO'SU

"SATIN ALMA EĞİLİMİNDE DÜŞÜŞ VAR"

DÖNÜŞÜM ORANI

Mağazanızı ziyaret eden tüketiciyle kurduğunuz bağ sonucunda mağaza ziyareti satışa dönüşebiliyor. Sektörde bu oranın yüzde 10-15 civarında olduğunu tahmin ediyoruz. Kiğılı'da ise yüzde 13-16 arasında değişiyor. 5 yıl önce bu rakam yüzde 8-10 arasındaydı.

ARZ-TALEP DENGESİ

Sektörde piyasanın işleyişi arz ve talebe bağlı olarak şekilleniyor. Tüketicilerin karar alma mekanizmasında yaşanan aksaklıklar, arzu edilen ortamın oluşmamasına neden oluyor. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler, arz-talep dengesini etkiliyor. Satın alma eğilimlerinde düşüşler gözlemliyoruz.

E-TİCARETTE İDDİALI

Tüketicilerimizin büyük çoğunluğu bir ürüne önce internette bakıp daha sonra satın alma işlemini mağazadan gerçekleştiriyor. Bu nedenle dijital ve e-ticaret tarafına çok önem veriyoruz. E-ticaret'te şu anda Türkiye'deki satış mağazalarımızdan en çok satış yapan 3'üncü mağazayız, toplam ciro olarak ilk 5'teyiz.

bulak ise satışa dönüşüm oranlarında geçen yıla göre yüzde 40'ın üzerinde artış yakaladıklarını belirtiyor. Bu artışta etkili olan stratejilerini ise şöyle paylaşıyor: "Ürün karmamızda yarattığımız değişim önemli. Personelimizin ilgi düzeyi de bu farkın önemli bir mimarı oldu."

E-TİCARETTE NEDEN DÜŞÜK?

Türkiye'de, sektörlere göre değişmekle birlikte online alışveriş sitelerindeki ziyaretlerin satışa çevrilme oranı ortalamada yüzde 1,18 civarında seyrediyor. Monetate E-Ticaret 1. Çeyrek Dönem Raporu 2017'ye göre dünyada ise web sitesi ziyaretlerinden satışa dönüşüm oranı, ortalama yüzde 2,48.

GittiGidiyor Genel Müdürü ve TOBB E-Ticaret Meclisi Başkanı Öget Kantarcı, bu oranın Türkiye'deki düşüklüğünü kullanıcıların, akıllı telefon ve tabletleri satın almak yerine ürünle ilgili bilgi almak ve ürünü incelemek için siteleri kullanmalarına bağlıyor. Kantarcı, "Bu kanallar üzerinden ürünü inceleyen kullanıcıların büyük kısmı ürünü satın alma sırasında büyük ekrana yöneliyor" diye konuşuyor.

Lidyana.com Satın Alma Direktörü Sinem Adaköy ise satışa çevirme oranlarının yüzde 0,9 ve yüzde 1,0 arasında değiştiğini söylüyor. Satışa çevirme oranını yüksek tutmak için müşterilerine özelleşmiş, taleplerine uygun ürün gamı sunduklarını belirtiyor ve "Online ortamda ürün arayan ancak henüz bizim müşterimiz olmamış, potansiyeli olan müşterilere yönelik de dijital pazarlama stratejisi geliştiriyoruz" diye konuşuyor.

TEKNOLOJİ YATIRIMI ÖNEMLİ

Hızlı ve efektif hizmet sunmak da müşterilerin gözünde satın alma davranışını en fazla etkileyen faktörler arasında yer alıyor. Bunu başarabilmek için her türlü süreçte teknolojinin yakın takipçisi olmak gerekiyor.

Bonbon Tech Genel Müdürü Ergi Şener, teknoloji yatırımının yeni dönemin en önemli konusu olduğunu vurguluyor ve ekliyor: "Özellikle nesnelerin interneti kavramının hayatımıza girişiyle dijital uygulamalar ve servislerdeki sürekli artış, yapay zekanın önlenemez yükselişi, müşteri verilerinin çok çeşitli kaynaklardan şaşırtıcı bir hızla toplanması, müşteri davranışlarına ve beklentilerine yönelik aksiyon alınmasının önünü açıyor. Ancak bu yeni teknolojileri kullanırken müşteri deneyimini doğru kurgulayarak işe başlamak gerekiyor. Big data ne kadar önemli olursa olsun müşterinin karşılanmamış ihtiyaçlarını anlayıp kişisel değer teklifi sunmak için kullanılmıyorsa bir anlamı yok."

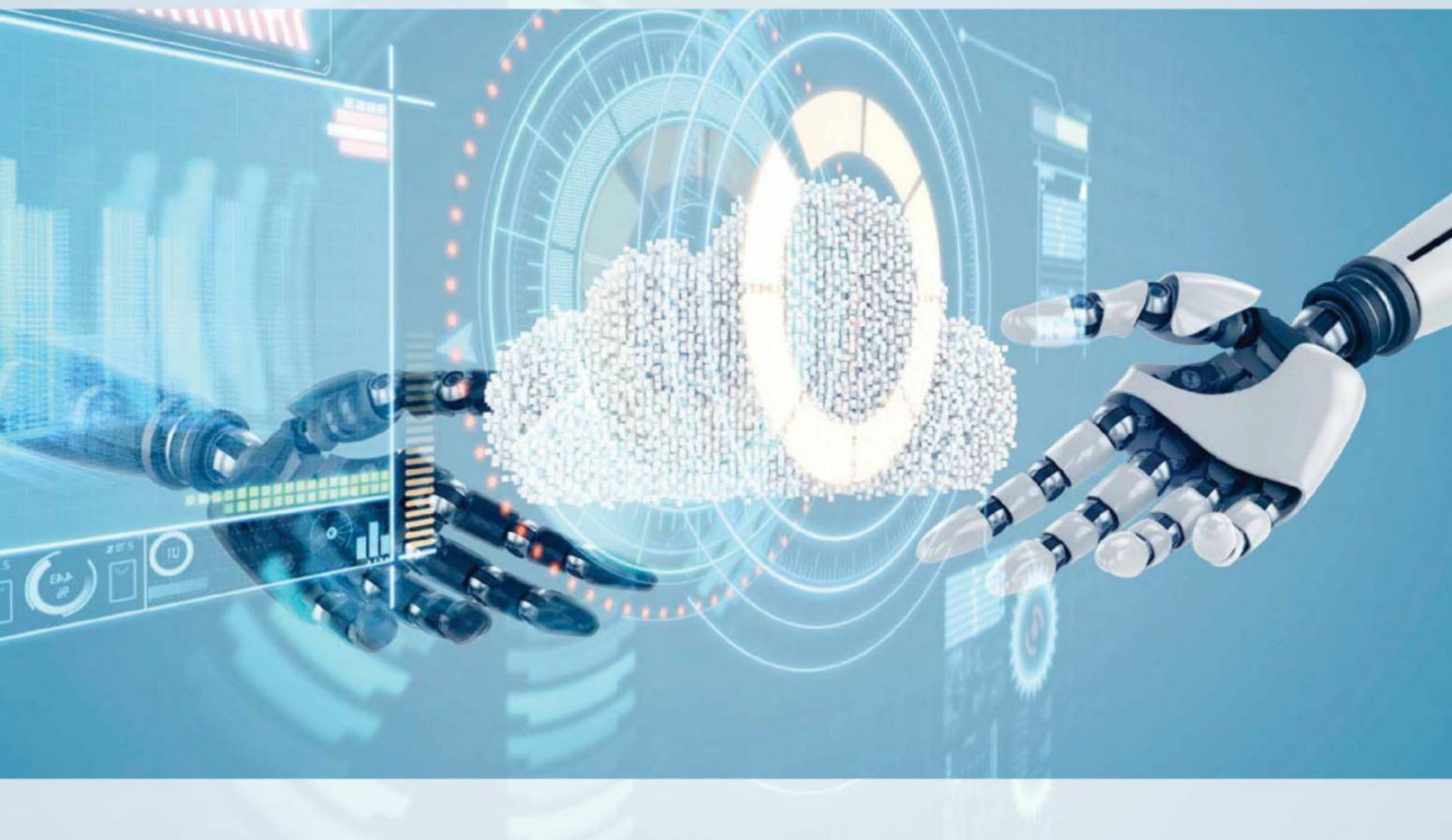
FIT
future industrial technologies fair'18

22-25 ŞUBAT 2018
FUAR İZMİR

GELECEĞİN ENDÜSTRİYEL TEKNOLOJİLERİ FUARI İZMİR'DE

FIT OTOMASYON FUARI
FIT ELEKTRİK ELEKTRONİK VE ENERJİ FUARI
FIT BİNA OTOMASYONU VE ZAYIF AKIM SİSTEMLERİ FUARI
FIT HİDROLİK VE PNÖMATİK FUARI

FUAR BOYUNCA B2B GÖRÜŞMELER İÇİN **randevu.fitfuar.com**



KOSGEB EBSO AYSO TEKGİAD TUYAD utikad

BU FUAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TOBB (TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ) DENETİMİNDE DÜZENLENMEKTEDİR.

ORGANİZASYON BİLEŞİM YAYINCILIK VE FUARCILIK A.Ş.

JASON SMITH / SONY MOBILE ORTADOĞU VE AFRİKA BAŞKAN YARDIMCISI

"İMKANSIZ OLAN HER ŞEY HAYATIMIZDA OLACAK"

Sony Mobile, dijital teknolojiler üreten bir şirket olarak diğer sektörlere de liderlik ediyor. Bu konudaki yaptığı araştırmalarla geleceğin tüketicilerini de anlamaya çalışıyor. Sony Mobile Ortadoğu ve Afrika Başkan Yardımcısı Jason Smith ile "Xperia Touch - Geleceğe Yönelik Trendler" araştırması üzerine konuştuk. Smith, şunları anlattı:

GELECEĞİN TEKNOLOJİSİ

"Gelecek Bilimci Dr. Ian Pearson ve Sony Mobile'ın Xperia uzmanları ile 6-12 yaş arasındaki çocuklarla gerçekleştirdiğimiz bu araştırmayla geleceğin teknolojisini çocukların gözünden anlamayı, onların gelecekle ilgili vizyonlarını öğrenmeyi amaçladık. Çocukların gelecekle ilgili vizyonlarının gerçeklikten çok da uzak olmadığını gördük. Her şeyin mümkün olduğu bir jenerasyonun parçası olarak büyüyen bu çocukların yaratıcı beklentileri, ürünün gelişmiş teknolojilerini en iyi şekilde açıklamaya yardımcı oluyor. Teknoloji sayesinde imkansız olan her şeyin hayatımızda olacağına inanıyoruz.

IŞINLANMA 10 YIL İÇİNDE

Raporumuzda çıkan sonuçlara göre uçan ayakkabılar artık o kadar da uzak bir hayal değil. Çocukların yüzde 56'sı uçan ayakkabıların 2037 yılına kadar üretileceğine inanıyor ve her 5 çocuktan 1'i bu hayalin 5 yıl içinde gerçekliğe dönüşebileceğini düşünüyor.

HAYAL DÜNYASINI GELİŞTİRİYOR

Raporun dikkat çeken detaylarından bir diğeri ise katılımcıların 3'te 2'si teknoloji ve akıllı telefonların, çocukların hayal dünyasının gelişimine katkı sağladığını düşünürken ebeveynlerin yüzde 56'sı ise teknolojinin, çocukların hayal dünyalarının gelişimine okuldan daha fazla yardımcı olduğuna inanıyor."

NE BAŞLATTIM?

KADİR MUSTAFA ÖZTÜRK / INTERTECH INTER-VISION ADK VE DİJİTAL KUŞAK BANKACILIĞI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

"ÖĞRENEN VE GELİŞEN YAPILAR KURACAĞIZ"

Bugün artık mobil bankacılığın ne zaman internet bankacılığının yerini alacağını konuşuyoruz. Intertech, bu değişimlerde yenilikçi uygulamalarıyla sektöre öncülük etti. Gerçekleştirdikleri projelerle müşterileri DenizBank'a üç yıl arka arkaya dünyanın en inovatif bankası ödülünü kazandırdı. Intertech Inter-Vision ADK ve Dijital Kuşak Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı Kadir Mustafa Öztürk ile dijitalin bankacılığı getirdiği noktayı ve geleceği konuştuk:

GELECEK MOBİLDE

"Mobil cüzdan uygulamamız FastPay ile banka müşterisi olmanıza bile gerek kalmadan para gönderimi yapabilir, ödeme aracı olarak mobil cüzdanınızı kullanabilirsiniz. Direkt satış tablet uygulamalarımızla bankalarda önemli bir mobil dönüşüm sürecine girdik. Şubelerdeki personelin tamamı bu dönüşümle beraber şubede olmasına gerek kalmadan tüm işlemlerini müşterinin yanında, evinde, gerekirse tarım müşterileri için tarlada tablet üzerinden yapar hale geldi. Çünkü gelecek mobil olma üzerine şekilleniyor.

KOLAYLIK ARAYIŞI

Tüm bunların yanında Endüstri 4.0 bileşenleriyle kullanıcıların hayatını nasıl daha kolaylaştırabiliriz noktasında çalışıyoruz. Elimizdeki büyük veriyi anlamlandırarak kullanıcıların bankacılık ihtiyaçlarını ayaklarına götürmeyi hedefliyoruz.

ÖĞRENEN YAPILAR

Yapay zeka uygulamalarının yeni nesil bankacılığa yön vereceğini düşünüyoruz. Kullanıcıların ihtiyaçlarını, daha onlar dile getirmeden anlayan ve yönlendiren proaktif ürünlerimize mutlaka kullanıcının farklı ihtiyaçlarına da cevap verecek bir chatbot uygulamamızı ekliyoruz. Bunu yaparken öğrenen, gelişen bir yapı kurma hedefindeyiz."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr

TRENDLER

DR. VERDA EMİROĞLU / VE FARK YARAT KURUCUSU

KRİTİK POZİSYONLARA KİMLER GELECEK?

Türkiye'de teknoloji yönetimi alanında doktora yapan ilk mühendislerden biri olan Dr. Verda Emiroğlu, dijital dönüşüme ayak uyduramayanların ayakta kalamayacağını söylüyor. Kariyerinin en keyifli dönemini 10 yıldan fazla Ar-Ge ve İnovasyon liderliği yaptığı Turkcell Teknoloji'de geçirdiğini ifade eden Dr. Verda Emiroglu, dijital dönüşümdeki trendleri şöyle yorumluyor:

VERİMLİLİK İLK SIRADA

"Müşteri ve şirket tarafında verimlilik ilk kriter. Dijital dönüşümle tüm üretim ve yönetim süreçlerini sistemler üzerinde tanımlıyor, basitleştiriyor, kusursuz akmasını sağlıyoruz. Artık müşteriler de bir tıkla tüm ürünleri kıyaslayabilecek hale geldi. Maliyetleri düşürmek, müşterilere en iyi ürünü, en uygun fiyata sunmak, şirketler için kaçınılmaz. Teknoloji şaşırtıcı ölçüde büyük ve açık verilere erişme imkanı tanıyor.

BARİYERLER KALKIYOR

Teknolojik gelişim ve dönüşümle yeni bir pazar ya da sektöre girişin önündeki bariyerler kalkıyor. Önemli olan yenilikçi, fark yaratan ve mümkün olduğunca geniş pazarlara ulaşmayı hedefleyen atılımlar. Dijital dünyanın sağladığı 'Plug&play' (Gel ve Bağlan) ile sadece kendi aklınız ve yeteneklerinizle sınırlı kalmak yerine, en uygun ekosistemi iş modeliniz üzerinde buluşturup müşterilerinize onların beklentileri üzerinde hizmet sunuyorsunuz.

EN ÖNEMLİ TRENDLER

Gelecekte hızlı prototipleme, 3 boyutlu yazıcılar, akıllı robotlar; Ar-Ge ve üretim süreçlerini hızlandıracak ve verimli hale getirecek. Süreçler dijital platformlar üzerinde yürüyecek, hata oranları düşecek, zaman ve maliyet avantajları sağlanacak. Yapay zeka, veri ve analitik bilimi yeni döneme imzasını vuracak. Orta vadede birçok iş, yerini robotlara ve bilgisayarlara bırakacak."

ÖNERİ PANOSU

SADİ ABALI
RADORE VERİ MERKEZİ GENEL MÜDÜRÜ

"IOT KONUSUNU PAS GEÇMEYİN"

"Dünya çapında birçok işletmenin kullandığı nesnelerin interneti (IoT) cihazlarının verilerini şimdiden toplamaya ve değerlendirmeye başladığını gözlemliyoruz. Birçoğunun ağ ve altyapısında IoT teknolojileri kullanılırken yeni yatırımlar da yönetim ve maliyet avantajı sunduğu için IoT'ye uyumlu cihazlara yapılıyor. Hem Türkiye'de hem dünyada IoT uyumlu altyapılara yatırımlar hızlanıyor. Bu konuda şirketlere IoT konusunu es geçmemelerini tavsiye ediyorum. Dijital dönüşüm uzun, zor ve yüksek maliyetli bir yolculuk. Bu yolculukta şirketlerin değişim sürecini yönetecek öncülere ihtiyacı var. Bu nedenle hem şirket içinde hem de iş süreçlerinde iyi bir koordinasyon sağlanması gerekiyor. Gelişen ve değişen tüm trendlerin çok iyi bir şekilde uygulanabilmesi için de iyi bir planlama ve yatırım stratejisi izlenmesinin gerektiğini düşünüyorum."

MEHMET ILGAZ
MILLENICOM CTO'SU

"KAZANDIRAN ÇÖZÜMLER"

"Şirketlerde dijital dönüşüm, ekstra bütçe gerektiren ve sadece bu bütçeyle mümkün olan bir konu gibi düşünülüyor. Oysa tam aksine her departmanın kendi bütçeleriyle işlerini dijital hale dönüştürmesi, şirketlere bütçe avantajı ve hız katacak bir çözümdür. Fatura, sözleşme gibi kağıt işlerinin dijitalleşmesinin şirketlerimizin bütçesine katkısı bir yana dünyamızın geleceği için tüm şirketlerin hızlıca planlarına alması gereken en önemli çevre dostu çözüm olduğunu düşünüyorum. Biyometrik imza uygulamasının yaygınlaşması, şirketlerin baskı, arşiv, hatalı doküman, kontrol gibi birçok maliyetini ortadan kaldıracak bir çözüm olduğundan süreçlerimizi biyometrik imzaya uygun bir hale getirmek için çalışıyoruz."

CEO'lar 2020 yılına gelindiğinde dijital gelirlerinin yüzde 80 artmasını bekliyor.
Kaynak: Gartner

İşletmelerin yüzde 71'i şimdiden IoT verisi aldığını beyan ediyor.
Kaynak: 451 Research

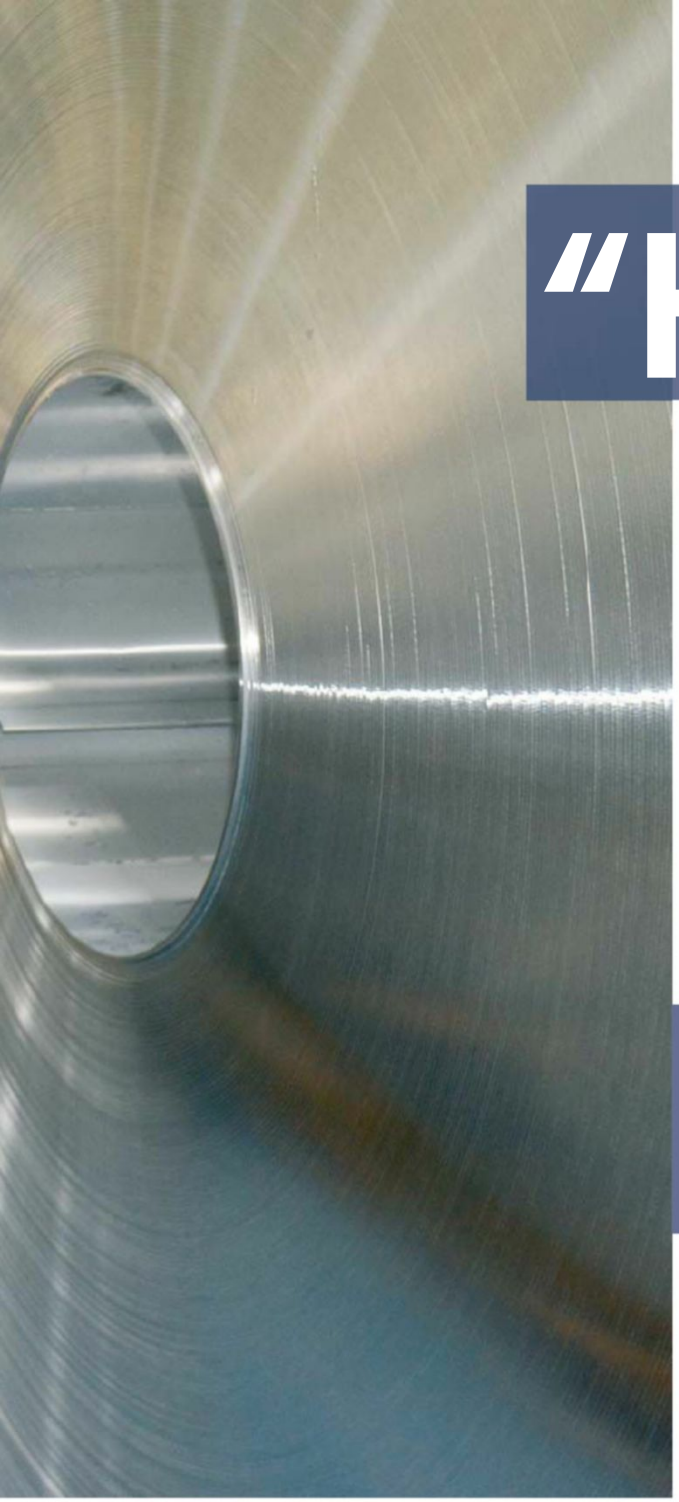
Hazır giyim sektöründe 2030'a kadar dijitalleşmenin yaratacağı etki

	(%)
Teknolojiye daha fazla yatırım gerekiyor.	89
Ürün çeşitlendirmesinden pazarda ilk temas edilen noktaya kadar tedarik süresi kısalacak.	76
Üretim hacmi ve dağıtımıyla ilgili değişiklikler daha esnek hale gelecek.	63
Dijital yetenek gereksinimlerinin artması nedeniyle tedarikçilerin sayısı azalacak.	55
Üretim tesislerinin sayısı azalacak.	50
Üretim tesislerinde tam zamanlı çalışanların sayısı önemli ölçüde azaltılacak.	39

Kaynak: McKinsey-Hazır giyim CPO'ları araştırması 2017

Yavuz Ailesi 100 yıldan uzun süredir ticaret yapıyor. Bugüne kadar ticaretin birçok farklı alanıyla ilgilenen aile, 1990 yılından itibaren de alüminyum sektöründe faaliyet gösteriyor. 6'ncı kuşaktan 3 kuzen Samet, Safa ve Gökhan Yavuz tarafından kurulan Asaş, kuruluşundan itibaren hızlı bir büyüme performansı sergiledi. Büyümenin itici gücünü de birbiriyle sinerji yaratacak farklı alanlara yatırım yapılması oluşturdu. Örneğin 1997'de PVC kapı pencere, 2005'te alüminyum kompozit panel, 2008 yılında alüminyum ve PVC panjur sistemlerine giriş yapıldı. 2014 yılında alüminyum hadde üretimine başlanması da büyümede yine önemli bir kırılım noktası oluşturdu.

Asaş, bugün 5 farklı alandaki üretim gücüyle sektörünün en büyük şirketlerinden. Toplam 2 bin 300 kişi istidam eden şirket, 2017'yi de 1,7 milyar TL'lik satışla kapattı. Son yıllarda 300 milyon doların üzerinde yatırım yaptıklarını belirten Asaş Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Yavuz, gelecek 5 yılda da benzer oranda yatırım yapabileceklerini ifade ediyor. "2018'de reel olarak yüzde 25 büyümeyi hedefliyoruz. Bu büyümeyi sürekli hale getirip 5 yıl içinde Türkiye'de sanayi



"HEDEFİMİZ İLK 25'E GİRMEK"

Asas Alüminyum, sektörün önde gelen şirketlerinden biri... Yavuz Ailesi'nin 6'ncı kuşağından, 3 kuzen tarafından kuruldu. 2003 yılında Capital 500'e girdi, 2016'da 155'inci sıraya kadar yükseldi. Şirketin yönetim kurulu başkanı GÖKHAN YAVUZ, 2017'yi 1,7 milyar TL ile kapattıkları, önümüzdeki yıllarda da daha üst sıralara çıkacaklarını söylüyor. Gelecek 5 yılda büyük yatırımlar yapacaklarını, ortalama yüzde 25 büyüme rakamını yakalayacaklarını paylaşıyor ve ekliyor: "Bu büyüme temposuyla Türkiye'nin sanayi şirketleri arasında ilk 25'e girmeyi planlıyoruz."

HANDE YAVUZ ÇALIK ● hyavuz@capital.com.tr

şirketleri içinde ilk 25 şirket içinde olmayı planlıyoruz" diye konuşuyor.

Asaş Yönetim Kurulu Başkanı Gökhan Yavuz ile şirketini ve büyüme planlarını konuştuk.

● Öncelikle Asaş'ın kuruluş hikayesinden bahseder misiniz?

■ 100 yıldan uzun süredir ticaret yapan bir aileyiz. Osmanlı döneminden kalan ticaret tabelalarımız ve vergi belgelerimiz var. Biz 6'ncı kuşağız. 1992'nin sonunda alüminyum ekstrüzyon, 1997'de PVC kapı pencere profil ekstrüzyon, 2005'te alüminyum kompozit panel, 2008'de alüminyum ve PVC panjur sistemleri ve 2014'te

de en son gerçekleştirdiğimiz alüminyum hadde tesislerinin üretimine başladık. Ürün gamımızı çeşitlendirerek devam edeceğiz. Bu yıl yeni yatırımlarla daha da büyüyeceğiz.

● Üretiminizi nerede yapıyorsunuz?

■ 1990'da Gebze'de üretime başladık. 1992'de gelişen büyümeler sonucunda kaldığımız mevcut tesise sığamayacağımızı öngörerek 1997'den itibaren Adapazarı Akyazı'ya taşındık. 2017 sonunda alüminyum ekstrüzyon üretim birimi 50 bin tonun üzerinde, alüminyum hadde üretim birimi 60 bin tonun üzerinde üretim yaptı. Alüminyum kompozit panel üretim birimi yaklaşık 6 milyon metrekare, PVC ve panjur bölümümüz ise 20 bin tonun üzerinde üretim gerçekleştirdi.

● Bugün sektördeki konumunuz nedir?

■ Bugün yaklaşık 700 bin metrekaresi açık alan 300 bin metrekaresi de kapalı alan olmak üzere 2 bin 300 kişinin çalıştığı bir şirket haline geldik. 2017'yi de 1,7 milyar TL'lik satışla kapattık. Yaklaşık yüzde 35-40 nominal oranda büyüdük. Alüminyum ekstrüzyonda ve alüminyum kompozit panel üretiminde şu anda pazar lideriyiz. Haddede ikinci büyük oyuncuyuz. PVC'de ilk 5 şirket içindeyiz. Panjurda en büyük oyunculardan biriyiz. Yani tek tek baktığımızda genel olarak ya birinci ya ikinci konumdayız. Birileriyle yarışarak değil kendi içimizde nasıl büyüyeceğimize odaklanarak yol alıyoruz.

● Bu büyüklüğe gelene kadar en önemli dönüm noktalarınız neler oldu?

KURUMSALLAŞMAK KAÇINILMAZ

DÖNÜŞÜMLÜ BAŞKANLIK

1990 yılında ailemizden aldığımız destekle Samet, Safa ve Gökhan Yavuz olarak yönetimi oluşan Asaş Alüminyum şirketini kurduk. Yönetim kurulu başkanlığını 2 yıllık periyotlarla dönüşümlü olarak üstleniyoruz ve 2018 yılında bu görevi ben yürüteceğim. Asaş yüzde 100 aile şirketi. Şirket büyüdükçe kurumsallaşmak kaçınılmaz oluyor.

"BURADA DURMAYACAK"

Biz 3 kişi de olsak şirketin bu hızlı büyümesine doğru orantılı olarak mutlaka aile ile beraber profesyonellerin de içinde olduğu bir kurumsal yapı oluşturuyoruz. Yeni yönetim yapısıyla büyümesi ve gelişimi daha güvenli şirket yaratmak istiyoruz. Son 3-4 yıldır kurumsallaşma adına çalışmalarımız devam ediyor. Büyük ölçüde belli noktalara geldik ama bu durmayacak devam edecek. En iyi noktaya gelene kadar profesyonellerden yardım almaya, onlarla beraber çalışmaya devam edeceğiz.

YENİ DÖNEM HEDEFİNDE NE VAR?

1 Capital500'e ilk kez 2003'te 384'üncü sırada girdik ve 2016 verileriyle 155'inci sıradayız.

2 2017'yi de 1,7 milyar TL'lik ciroyla tamamladık. Bu bizi daha üst sıralara taşır.

3 Alüminyum ekstrüzyonda ve alüminyum kompozit panel üretiminde şu anda pazar lideriyiz.

4 Haddede ikinci büyük oyuncuyuz. PVC'de ilk 5 şirket içindeyiz. Panjurda en büyük oyunculardan biriyiz.

5 Üretimimizin yüzde 35'ini ihraç ediyoruz. Ana hedefimiz birkaç yılda yüzde 45'e çıkarmak.

6 Son 5-6 yılda 300 milyon dolar civarı yatırım yaptık. Gelecek 5 yılda aynı düzeyde yatırım yapabiliriz.

7 15 yılda her yıl dolar bazında yüzde 25 oranında büyüyerek bugünlere geldik.

8 Büyümeyi devam ettirip 5 yıl içinde ilk 25 sanayi şirketi içinde olmayı planlıyoruz.

■ Biz bu işe çok mütevazı tonajlar ve bütçelerle başlamıştık. Zaman içinde piyasanın ihtiyacına yönelik ürün gamımızı ve üretim hacmimizi genişlettik. Alüminyum ekstrüzyon yatırımı büyümemizde itici güç oldu. Bunu PVC kapı pencere sistemleriyle destekledik. Amacımız da bu iki iş kolundan bir sinerji yaratmaktı. Türkiye'de ilk defa kompozit paneli üreten şirket olduk. Devamında PVC ve alüminyum panjur sistemlerine girdik. Alüminyum hadde üretim kararı aldığımızda, ana düşüncelerimizden biri kendi üretimini yaptığımız alüminyum kompozit paneli için levha üretmekti. Böylece bugün hem levha hem alüminyum folyo ürünlerine yönelik yatırımımızı gerçekleştirdik.

● Gelirlerinizin bu işlere dağılımı nedir?

■ 2017 sonunda alüminyum ekstrüzyon ile alüminyum hadde işimiz ciro anlamında da başa baş noktaya geldi. Ama 2018'de alüminyum hadde yatırımlarının satışa dönüşmesiyle en büyük ciroya ulaşacağını öngörüyoruz. Alüminyum hadde üretimimizin yüzde 70'ini ihraç ediyoruz. Asaş'ın cirosunun yüzde 70'ini alüminyum ekstrüzyon ve hadde, yüzde 30'unu PVC kapı ve pencere ile alüminyum kompozit panel oluşturuyor.

● İhracattaki konumunuz nedir?

■ Üretimimizin yüzde 35'ini ihraç ediyoruz. Ana hedeflerimiz biri de ihracatı birkaç yıl içerisinde yüzde 45'e çıkarmak. 6 kıtada yaklaşık 80 ülkeye ihracat yapıyoruz. Son dönemde Kuzey Amerika'ya olan ilgimiz arttı. 2017'de özellikle alüminyum levha ve folyo ürünleriyle o bölgeye de satışlarımız başladı. Amacımız 2018'de Kuzey Amerika bölgesinde de büyümek.

● Sektörünüzde nasıl bir rekabet var, kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz?

Üretimini yaptığımız 5 konuda da yoğun rekabet içerisindeyiz. Amacımız her zaman en iyi kaliteyi en iyi verimlilikle üretebilmek. Ayrıca üretimini yaptığımız konularda amacımız sadece Türkiye'ye yönelik değil tüm dünyaya satılabilecek ürünler üretebilmek. Yatırımımızı çok daha düşük seviyelerde tutabilirdik ama en kaliteli ve en verimli ürünü seçerek pazarda ön plana çıkmayı hedefledik ve bunu da başardığımızı sanıyorum. Örneğin alüminyum ekstrüzyonda en büyük ve en geniş kesitli profilleri üretebilme kabiliyetine sahip olmak için Türkiye'nin en büyük presinin yatırımını yaptık. Ayrıca ilk dik boya tesisini kurduk. Ulaşım sektörünün talep ettiği IRIS sertifikasına sahip olduk. 2005 yılında alüminyum kompozit panel tesisini kurmadan önce 2-3 kat fiyatla ithal edilmekte olan ürünleri Türkiye'de ilk defa üretmeye başladık. PVC kapı pencere olarak Avrupa'nın özel ürünlerini ilk Türkiye'de üreterek ihracat avantajı sağladık. Alüminyum hadde tesisimizle 2.200 mm levha üretimini ve boyamasını yaparak Türkiye'de ilk Avrupa'da çok az sayıda bu özelliklerde üretim yapabilen şirketlerden biri olduk. Daha birçok ilkimiz var.

● Ne kadarlık bir yatırım yaptınız?

■ Son 5-6 yılda 300 milyon doların üzerinde bir yatırım yaptık. Gelecek 5 yılda benzer oranda yatırım yapılabilir ama genel dünya ekonomik görünümü çok önemli bir etken olacak.

● Yeni yatırım planlarınızda neler var?

■ Bundan sonra da Türkiye'de üretilmeyen yurt dışına bağımlı olduğumuz ürünleri üretmek istiyoruz. Bugünlerde çok önemli stratejik bir alana girmek üzereyiz. Bu yatırım da Türkiye'de ilk olacak. Belki de Avrupa'nın da en önemli, en büyük tesislerinden biri haline gelecek.

● Yıllık nasıl bir büyüme temponuz var?

■ Biz riskli yatırımlarla büyümeye uzak duran bir şirketiz. Buna karşın son 15 yılda her yıl dolar bazında yüzde 25 oranında büyüyerek bugünlere geldik.

● 2018 sizin açınızdan nasıl bir yıl olur?

■ Asaş olarak 2018'de reel olarak yüzde 20-25 arasında büyüme öngörüyoruz. Ekonomik verilerin gelişimine göre büyüme oranları değişebilir ama ihracatımızı artırarak yeni ürünler ve satış aktivitelerimizle büyüme oranımızı yük-

"CERN'DE BİR AR-GE PROJEMİZ VAR"

SEKTÖRÜN İLK AR-GE'Sİ

AR-GE harcaması olarak, İSO'da 250 AR-GE merkezi içinde şu anda 86'ncı sıradayız. 80'e yakın mühendis ve üst düzey yöneticimiz var. Ayrıca kendi sektöründe ilk AR-GE merkezi olan şirketiz. AR-GE cirodan yaklaşık yüzde 0,9 pay alıyor. 2021 yılında bunu yaklaşık yüzde 3'ler seviyesine kadar çıkarmayı hedefliyoruz. CERN de kazandığımız ihale de bir AR-GE projesi.

CİDDİ ÖN ELEME

CERN ihalelerine katılmak isteyen şirketler ciddi bir ön elemeden geçiyor. Kalite belgeleri, geçmiş projeleri ve birlikte çalıştıkları şirketlerle ilgili referansları sorgulanıyor. Asaş'ın kazandığı ilk ihale: CERN'ün ikinci büyük hızlandırıcısı olan Super Proton Senkrotonunda (SPS) yer alan radyo frekans koaksiyal kablo takımları ile güç yükselteçleri arasındaki hatlarda kullanılacak olan özel imalat alüminyum borular hakkındaydı. İkinci ihalenin konusu ise kozmik ve nadir yeraltı sinyallerinin görüntülenmesi projesi (ICARUS) kapsamında T-600 detektöründe soğutma kalkanı olarak kullanılacak alüminyum panelleri oldu.

sek tutuyoruz. Özellikle 2018 yılında alüminyum haddede yüzde 100 kapasite artırımı ile buradaki büyümemiz sektör büyümesinin çok üzerinde olacak.

● Bulunduğunuz sektör dışında farklı alanlara da yatırım planınız var mı?

■ Üretimiz olan alüminyum kapı-pencere ve giydirme cephe sistemleri, PVC kapı ve pencere sistemleri, alüminyum kompozit panel ve alüminyum panjur sistemleri birbiriyle sinerji yaratacak ürünler. Müşterilerimize bu 4 gruptaki ürünlerimizin satışını yapabiliyoruz.

İnşaat sektörünün dışında alüminyum ekstrüzyon endüstri ürünleri özellikle raylı sistemler, raylı taşımacılık, otomotiv alanında ürünler ve birçok sanayi ürünü yüksek oranda üretimimiz içerisinde yer alıyor. Özellikle alüminyum hadde yatırımımızla ürün çeşitliliğimizi inşaat sektörünün dışına taşıdık.

Bunun dışında şirket olarak sadece yatırım yaparak değil başka birlikteliklerle de büyümeyi düşünüyoruz. Satın alma, ortaklık olabilir, başka ülkelerde faaliyet gösterme, depo açma, satış birimleri oluşturma gibi çalışmalara başlayacağız.

● Önümüzdeki dönemde yatırım ajandanızda neler olacak?

■ Endüstri 4.0 konusuna çok ama çok önem veriyoruz. Şu anda başlamış olduğumuz bazı projelerimiz var ve tüm fabrikayı bu akıllı üretim sistemine getirebilmek için devam eden, bitmeye yakın projelerimiz var. 2014'ten itibaren SAP sisteminin uygulamasına başladık. 2014'te yassı mamulleri üreten fabrikamızda üretim yönetim sistemleri planlama çizelge yazılım projeleri başlatıldı, 2017'de canlı kullanıma geçildi. Bu proje rota oluşturan ve otomatik olarak bu rotaları takip edip anlık olarak üretim siparişlerinin izlenmesini sağlayan Türkiye'de ilk Avrupa'da ise sayılı projelerden biri oldu. Grubun "Dijital Dönüşüm Yolculuğu-Akıllı Fabrikalar Adımı" olarak adlandırdığı bu tür projeler kalan diğer işletmelerimiz olan PVC, ekstrüzyon ve kompozit panel fabrikalarımız için de bu yıl başladı. Müşteri deneyimini yönetmek için bulut bir servis olarak CRM sistemini hizmete almayı, ileri düzey analitikler yapmak için de iş zekası ve büyük veri altyapısına yönelik yatırımlar yapmayı planlıyoruz.

● Gelecek 5 yıl hedeflerinden bahseder misiniz? Şirketi nereye taşımak istiyorsunuz?

■ Her bölümümüzde yeni yatırımlarla büyümeyi hedefliyoruz. Belki bunların içinde alüminyum hadde daha hızlı büyüyecek. Tüm iş birimlerimiz 2018'de reel olarak yüzde 25 büyümeyi hedefliyoruz. 5 yıl içinde de Türkiye'de sanayi şirketleri arasında ilk 25 şirket içinde olmayı planlıyoruz.

"YENİ ÜRÜN GAMINA DOĞRU İLERLİYORUZ"

FARKLI BİR YATIRIM

2014'te hadde ve alüminyum levha yatırımına girdik. Hadde yatırımı bizim şu anda bulunduğumuz sektörler içinde farklı bir yatırım. Üretimimizin yüzde 20'sini biz kendimiz kullanıyoruz. 60 bin tonla başladığımız hadde yatırımımız, bizi hem ihracata hem ambalaj ve otomotiv sektörüne yöneltti. Bu sayede biz inşaat ve inşaat dışı türevlerinden çıkmaya başladık.

CAPITAL500 PERFORMANSI

2016'da aldığımız yeni yatırım kararıyla kapasiteyi 120-130 bin tona çıkararak aslında daha çok ambalaj ve otomotiv sektörlerine ve yüzde 70'i ihracat olacak şekilde bir ürün gamına doğru ilerliyoruz. Tabii ki inşaat sektörü de bizim için çok önemli orada da devam edeceğiz. Belki farklı ürünlerle de genişleyebiliriz.

YATIRIM YILI OLACAK

2018, bizim için tekrar yatırım yılı olacak. Belki 2019'da gelişmelere göre tekrar hadde ve alüminyum levha ile ilgili bir yatırım kararı daha alabiliriz. Capital500'e ilk kez 2003 yılında 384'üncü sırada girdik ve 2016 sonu verilerimizle şu an 155'inci sıradayız. 2017 yılı verileri ile daha üst sıralara çıkacağımızı düşünüyoruz.

81 İL ve 900 İLÇEDE

7000 MARKET

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK MARKET ZİNCİRİ*

* Market sayısına göre.

A·101 HARCA HARCA BİTMEZ

MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

2018'de ne batacağız ne çıkacağız

Kimilerine göre bu yıl hem dünyada hem de Türkiye'de 2017'yi hasretle arayacağız. Kimileri ise 2018'in hem ekonomide hem de jeopolitik düzlemde iyimser gelişmelere gebe olduğunu düşünüyor. Ama her zaman olduğu gibi gerçek tabii ki ikisinin arasında bir yerde… Tüm belirsizliklere rağmen yine de, elimdeki kristal küreye bakıp, sizlere 2018 için yerel ve global riskler/fırsatlar potpurisi sunmaya çalışacağım.

2010'dan bu yana ilk defa bu yıl dünya ekonomisi birçok tahminin üzerinde - yüzde 4 civarında - GSMH büyümesi bekliyor. FED, sıkı para politikasını sürdürüyor. Başta petrol ve doğal gaz olmak üzere emtia fiyatları yükseliyor, enflasyonun ibresi yukarı doğru çıkıyor, iş gücü piyasaları güçleniyor. Hindistan, yüzde 8 civarında büyüyecek. Çin yüksek borç dozu nedeniyle sorunlu; birkaç yıl önce yüzde 13 rekorunu yakalamışken yüzde 6 civarına inen büyüme hızı ülkenin istihdam ve sosyal istikrarı bakımından iyi haber değil. Avro Bölgesi zor günleri bu yıl da aşamayacak. Beklenen Fransız-Alman motorunun bir türlü çalışmaması, Brexit, Rusya ile gerginlik, mülteciler ve aşırı sağın yükselişi AB'ye pek rahat vermeyecek. Küreselleşme karşıtı cephe daha da büyüyecek.

KÜRESEL LİDERLİK YARIŞI

Dünya güçler dengesi değişmeye devam edecek. ABD ve AB zemin kaybederken yatırım, ticaret, döviz rezervi, oyun değiştirici teknolojiler, altyapı yenilenmesi, ticari marka, telif ve patent, kültür ve sanat rönesansı gibi alanlarda artık daha fazla Çinli, Hintli, Koreli, Malezyalı isimler, olgular görülecek. Çin, ABD'nin terk ettiği küresel liderlik boşluğunu iklim değişikliği, teknoloji, finansman akışı, jeopolitik hükümranlık gibi hemen her alanda doldurma çabası içinde. Çin'in Kuşak ve Yol Girişimi, 21'inci yüzyılın en önemli vizyoner projesi haline geliyor.

"Vekalet savaşları"nın ötesinde askeri güç kullanımı 2018'de hiç de yabana atılmayacak bir risk. Kuzey Kore ile sıcak çatışma ihtimali uykuları kaçırıyor. Suudi Veliaht Prensi Mohammed bin Salman'ın liderliğinde Suudi Arabistan ve komşularının sıcak çatışmalar da içeren derin bir bunalım girdabına girmeleri şaşırtıcı olmayabilir. Rusya, ekonomik büyümesini tüm olumsuz yaptırım ve dalgalanmalara karşın sürdürecek. Putin, yeniden seçilecek.

PETROL 65 DOLAR CİVARINDA OLACAK

Enerji piyasaları tüketiciler için karamsar, üreticilerin çoğu için ise daha iyi bir yıl olacak gibi. Petrol fiyatları 2017'deki düzeyinden daha yukarı çıkıp 70 doları bulabilir ama 2018 ortalaması muhafazakar tahmin ile 65 dolar civarında. Beklenmedik krizler arzda kesintiye yol açarsa özellikle enerjide dışa bağımlı ülkeler zorda kalabilir. 2018 başında Venezuela'nın borç ve altyapı sorunları üretimi son 30 yılın en düşük seviyesine (günlük 1,61 milyon varil) geriletti.

Gaz ve petrolde süper güç olma yolundaki ABD kendisine yeni piyasalar açmada mevcut OPEC ve diğer kısıtlamalardan yararlanıyor. Irak'ın Kürdistan bölgesi bağımsızlık referandumu krizini hala aşamadı; üretimi yarı yarıya azaldı. 2018'de yeni bir kriz istenmiyorsa orada Bağdat-Erbil çözümü gecikmeksizin gelmeli. İran, Suudi Arabistan, Nijerya ve Malakka/Hürmüz/Süveyş stratejik su yollarından geçiş riskleri fiyatları uçurabilir. Doğal gaz'da LNG ile boru hattı gazı rekabeti kızışıyor. Nükleer rönesans daha ziyade enerji fukarası hızla büyüyen ekonomilerde devam edecek. En iyi haber yenilenebilir enerjide. Düşen maliyetler, (güneş enerjisi maliyetleri 2009'dan bu yana yüzde 62 azaldı), Çin'in hükümranlığı (10 yılda güneş enerji kapasitesi 800 kat arttı) ve pil teknolojisindeki rekabet bu alanda 2018'in belirleyici özellikleri olacak.

TÜRKİYE NE YAPMALI?

Dış ilişkilerde ABD'den Körfez'e, İran'dan İsrail'e, Mısır'dan Yunanistan'a hemen her ülke ve bölgesel ittifakla sorunlu, her an çatışmaya dönüşebilecek, ulusal menfaatleri net şekilde tanımlanmamış "sert" bir yaklaşım izlenmesi finans, enerji, teknoloji, tarım ve ihracat girdilerinde böylesine dışa bağımlı bir ülke için ciddi riskler yaratabilir. Rusya, ABD, AB, Çin, İran, Mısır ve İsrail ile en az 10 yıl sonrasına uzanan, "kazan-kazan" stratejisine dayanan bir anlayış birliği kurmamız zorunlu.

Felaket senaryolarına rağmen Türk ekonomisi direncini sürdürdüğü için, maliyeti yüksek de olsa hala finansman ve yatırım çekebiliyor. Büyük çaplı altyapı projelerine tam gaz devam ediliyor olması etkileyici. Oldu bitti denilen turizmi ayağa kaldırma yönündeki adımlar da… En ciddi riskler, ülke içindeki demokrasiden uzaklaşan yönetişim, dış dünyaya meydan okuyucu tavır, ekonomik kırılganlığın artması ve sınırlarımızdaki içeriye de terör olarak yayılabilecek sıcak çatışmalar.

YAPI KREDİ NFC VE QR KOD TEKNOLOJİLERİ İLE HAYATI KOLAYLAŞTIRIYOR

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, devrim niteliğindeki ürün ve hizmetleriyle geleceğin bankacılık dünyasını inşa etmeye devam ediyor. Banka, NFC teknolojisini ve QR kodu kullanarak geliştirdiği iki önemli yeniliği daha 2018 yılının ilk aylarında müşterileri ile buluşturdu.

Yapı Kredi, NFC teknolojisini yenilikçi bir yaklaşımla Türkiye'de ilk defa bir mobil bankacılık uygulamasına girişte kullanmaya başladı. Müşterilerinin Yapı Kredi Mobil'e girişlerine bir alternatif daha ekleyerek hayatlarını kolaylaştırmayı hedefleyen banka, bireysel kredi kartı kullanıcılarının kartlarını telefonlarına yaklaştırarak uygulamaya giriş yapmalarını sağladı.

Bu özellikten faydalanmak için Yapı Kredi müşterilerinin Yapı Kredi Mobil'i açıp, giriş alanındaki kart ikonuna tıkladıktan sonra kartlarını Android telefonlarının arkasındaki NFC okuyucu alanına yaklaştırmaları yeterli... Kredi kartını algılayan Yapı Kredi Mobil, giriş ekranında kullanıcılardan dört veya altı haneli kart şifrelerini tuşlamalarını istiyor. Böylece başka bir işleme gerek kalmadan Yapı Kredi Mobil'e giriş sağlanıyor.

QR KODLA İNTERNETTEN HIZLI ALIŞVERİŞ

Kredi kartıyla Yapı Kredi Mobil'e temassız girişin yanı sıra banka, e-ticaret sektöründe ödeme deneyimine hız kazandıracak bir yeniliğe daha imza attı. Bu kapsamda internetten yapılan alışverişlerde ödemeler artık Yapı Kredi Mobil aracılığıyla QR kod okutularak gerçekleştirilebiliyor. QR kod ile ödeme özelliği ilk olarak Biletix.com'da tüketicilerle buluştu. Yapı Kredi, önümüzdeki dönemde bu yöntemin kullanım alanını genişletmeye devam edecek.

Yapı Kredi müşterilerinin QR kod ile ödeme yapabilmesi için ödeme sırasında Biletix.com'da yer alan ödeme alternatifleri arasından Yapı Kredi Pay'i seçmeleri gerekiyor. Kullanıcılar Yapı Kredi Mobil'e giriş yaptıktan sonra "Kartlarım" menüsündeki Yapı Kredi Pay altında yer alan "QR Kod ile Ödeme" seçeneğini tıklayarak, Biletix ekranındaki QR kodu telefonlarında açılan kameraya okutuyor. Ödeme yapılırken tercih edilecek kartın ve taksit sayısının seçilmesiyle birlikte işlem hızla tamamlanıyor.

QR KOD İLE ÖDEMELERDE 50 TL İNDİRİM

Bu kapsamda Yapı Kredi, Biletix.com'da 28 Şubat 2018 tarihine kadar geçerli olacak özel bir kampanyaya da imza attı. Yapı Kredi müşterileri, bireysel kredi kartları veya bireysel banka kartları ile Biletix.com'dan, QR kod okutarak yaptıkları peşin ya da taksitli alışverişlerinde her işlemde yüzde 25 oranında, toplamda ise 50 TL indirim kazanıyor.

Kredi kartlarının dijital dönüşümüne öncülük eden Yapı Kredi, geçtiğimiz yıl Android işletim sistemiyle çalışan akıllı telefona sahip tüm müşterilerinin, Yapı Kredi Cüzdan uygulamasının yanı sıra Yapı Kredi Mobil üzerinden de telefonlarını POS cihazlarına yaklaştırarak ödeme yapmasını sağlamıştı. Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, sunacağı yeni nesil dijital ödeme ürünleriyle müşterilerinin hayatlarını kolaylaştırmayı planlıyor.

Advertorial

LİDERLERİN DERGİSİ

İŞ İNSANLARI VE CEO'LARIN **YAŞAMLARI BU ÖZEL DERGİDE...** KAÇIRMAYIN!

Üç ayda bir yayımlanır

KIŞ SAYISI BAYİNİZDE

ANDROID APP ON Google play

Available on the App Store

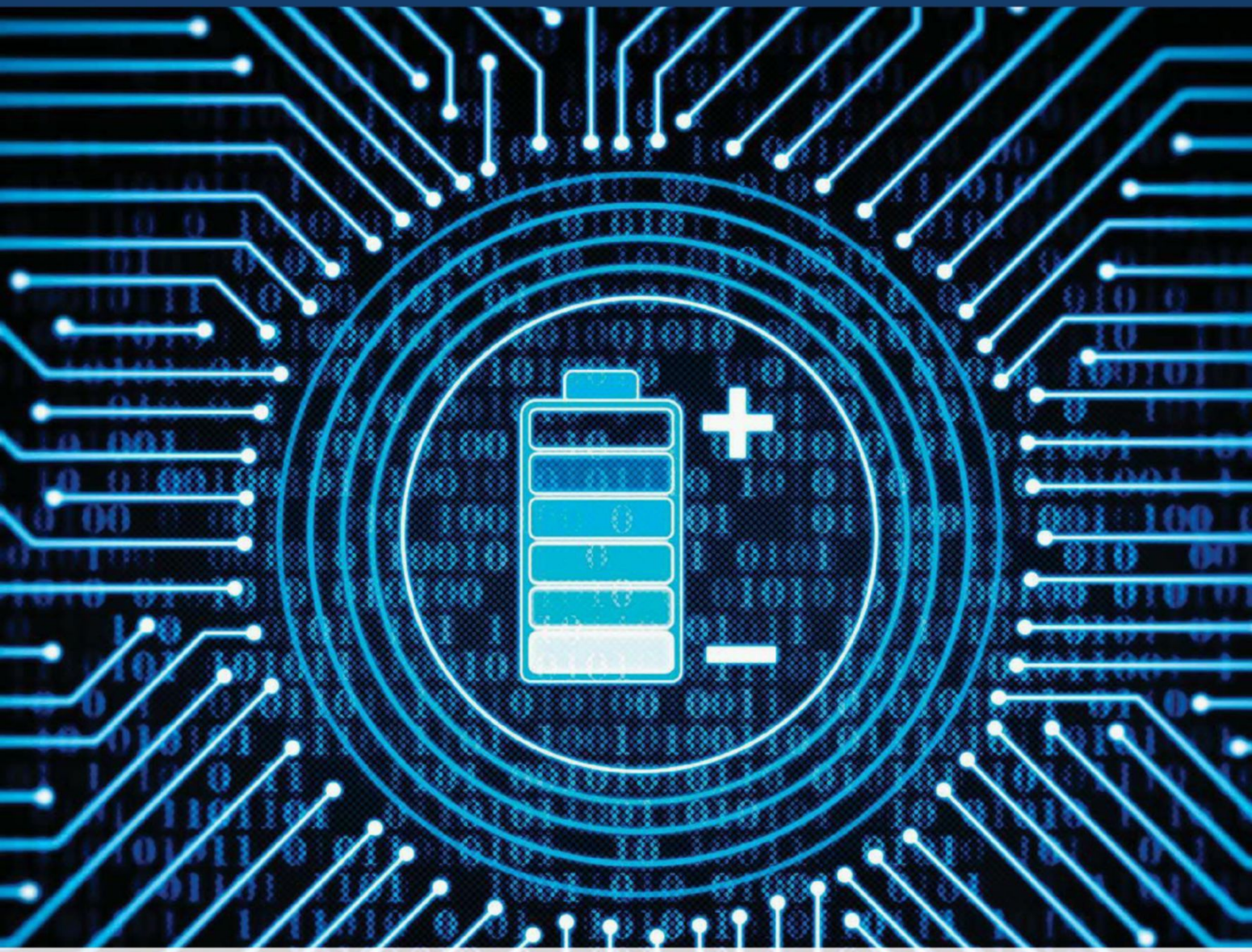
DB DOĞAN BURDA DERGİ

MIT Technology Review

YapıKredi
katkılarıyla

TÜRKİYE'NİN DİJİTAL BANKASI
YapıKredi

Enerji start up'ları için müthiş strateji



ÇİN BITCOIN'İ KONTROL EDEBİLİR Mİ?

Enerji start up'ları için müthiş strateji

Tiax'ın kurucusu ve başkanı Kenan Şahin, ilk şirketinden 1,5 milyon dolar kazandı. Şimdiyse kaynaklarını ve deneyimini lityum-iyon katotlar geliştirmek, elektrikli taşıtları çalıştırmak ve pil teknolojisiyle ilgili başka start up'ların başarıya ulaşmasına yardımcı olmak için kullanıyor.

Kenan Şahin, Boston'daki enerji teknolojisi geliştirme şirketi olan Tiax'taki laboratuvarında gezinirken küçük, bej bir odada bulunan birkaç fırına işaret ediyor. Şirketteki araştırmacılar, Şahin'in lityum-iyon pillerin enerji yoğunluğunu ve kullanım ömrünü artırıp fiyatını düşüreceğine inandığı, nikel yönünden zengin bir katot üretim tekniğinin bazı çeşitlemelerini üretmek üzere metal karışımlarını ısıtmak için bu fırınları kullanıyor.

Şahin haklıysa bu, teknik batarya malzemelerinde elektrikli taşıtların tüketicilerinin ana tercihi haline gelebilir. Şahin'in inovasyon sürecine ilişkin sabırlı ve planlı yaklaşımını yansıtan bu teknik, 15 yıllık araştırmanın ve 10 milyonlarca dolarlık kişisel yatırımın bir sonucu.

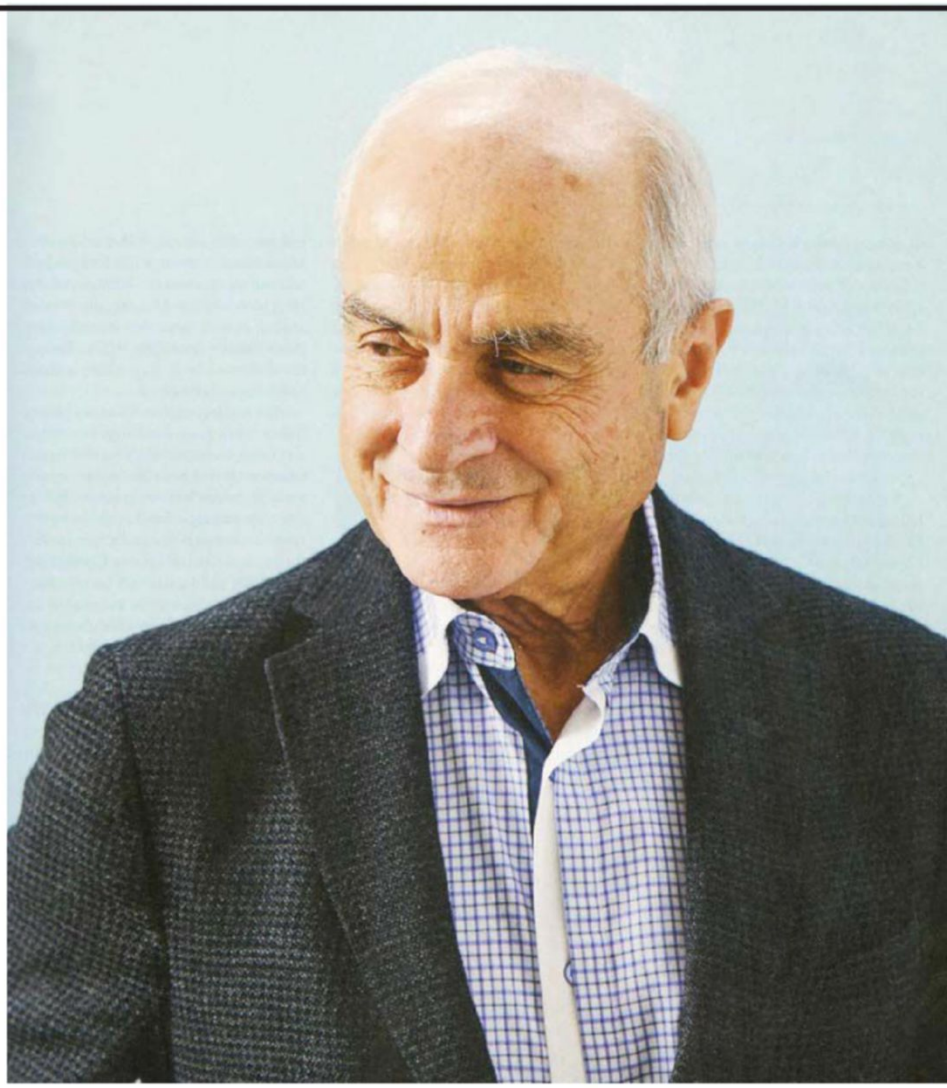
Şahin, 1999'da dışarıdan bir dolar bile yatırım almadan geliştirdiği faturalama yazılım şirketi Kenan Systems'ı 1,5 milyar dolara Lucent'a satmasıyla tanınıyor. O zamandan beri zamanının ve servetinin büyük kısmını batarya teknolojilerini ileriye taşımaya harcıyor. Bu amaçla 2002'de yeşil teknoloji start up'ları için umut vadeden ilerlemeleri iyice geliştirmek üzere Tiax'ı kurdu.

Şirket, en başından itibaren katot malzemeleri geliştiriyor ve bu ilkbaharda, CAMX Power adlı yan ürünü görücüye çıkaracağını duyurdu. Şahin, elektrikli taşıtların çalıştırılmasında kullanılan batarya elektrotlarının geliştirilmesinin maliyeti azalttığını söylüyor. Ayrıca menzili artırarak ulaştırma sektörünü dönüştüreceğini ileri sürüyor. Şahin, "Taşıtların elektrifikasyonunun anahtarı katot materyalleri" diye konuşuyor.

Ancak şirketin izlediği hayatta kalma stratejisi, en az geliştirdiği teknoloji kadar dikkate değer. CAMX, katot pudrasını kendisi üretmek yerine, kimya sektöründe dünyanın en büyük iki üreticisi olan İngiltere merkezli Johnson Matthey ve Almanya'dan BASF'yle malzemeyi üretip satmak üzere bir anlaşma yaptı. Bu, start up'ın katot teknolojilerini ilerletmeye odaklanmasını sağladı. Aynı zamanda pil üretmek isteyen birçok şirketin sonunu getiren sermaye harcamalarından kurtulmasına yaradı. Ancak teknolojik bir ilerleme sağladığında bile bir start up'ın pil sanayisinde yol alması son derece zor bir iş. Yeni malzemeleri ya da bileşenleri piyasaya sunmak uygulamalarda çeşitli değişiklikler yapılmasını ve tedarikçilerin, imalatçıların ve son müşterilerin ciddi ön yatırımlar yapmasını gerektiriyor. CAMX açısından asıl sınav, pil üreticilerinin, araba imalatçılarının ve elektronik şirketlerinin bu yeni malzemeyi yeterince umut vadeden bir materyal olarak görüp görmeyeceği.

İNOVASYONDA GECİKME

Şahin, 1969'da MIT'ye bağlı Sloan Yönetim Okulu'nda doktorasını tamamladıktan sonra yıllarca akademisyenlik yaptı. Ancak 1982'de uzman sistemler ve veri işlemeyle ilgili yaptığı bazı araştırmaları ticarileştirmeye karar vererek 1.000 dolarlık kişisel yatırımla Kenan Systems'ı kurdu.



Şirket, telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerindeki büyük şirketlere yönelik işlem sistemleri geliştirince, telekomünikasyon teçhizatları devi Lucent Technologies'in dikkatini çekti. Şahin, sonraki birkaç yılını Lucent'ın ünlü Bell Laboratuvarlarının araştırma bölümünde yazılım teknolojisi başkan yardımcısı olarak geçirdi. Bu dönemde akademik araştırmayla özel sektör arasında, şirketler Ar-Ge laboratuvarlarını kapattıkları ve risk sermayedarları da giderek daha çok riskten kaçtıkları için "inovasyon gecikmesi" olarak tarif ettiği şeye neden olan köklü bir kopuş yaşandığını düşünmeye başladı.

Satıştan üç yıl sonra gelecek vadeden ilk fikirlere ek destek sunmak üzere, bir dönemin önde gelen danışmanlık şirketi Arthur D. Little'ın teknoloji bölümünü 16,5 milyon dolara satın alarak Tiax'ı kurdu. Bu alımın ardından New York Times'a, "Bir sürü harika keşfin gelişmeden kalması beni rahatsız ediyor" dedi. Şimdiyse durumun daha da kötü olduğunu söylüyor. Şahin, özellikle ABD'de temiz enerji start up'larının gelişmesini engelleyen derin bir inovasyon krizi yaşandığı görüşünde.

Şahin, bu sektördeki start up'ların, gelişmeleri ürüne dönüştürmek için yerleşik şirketlerle ortaklık kurmanın yollarını buluyor. Bunu yaparken de start up'ların en iyi yaptığı şeyi, yani inovasyon yapmaya odaklanması gerektiğini ileri sürüyor. Bu stratejinin uzun vadede herhangi bir şirketin hayatta kalma şansını artırabileceğini ve hem teknolojiyi hem de piyasaları ileriye taşıyabilecek inovasyon ortamını canlandırabileceğini söylüyor. Şahin, CAMX'te bu teoriyi eyleme geçirmeyi umuyor.

Lityum-iyon pil katotlarında nikel oranını artırmanın cazip tarafı, bu metalin yüksek enerji yoğunluğu. Bu, nikelin, sonuç olarak cihazların ve arabaların çalışmasını sağlayan çok miktarda lityum iyonu depolayabileceği, açığa çıkarabileceği ve iki şarj arasında uzun bir süre için enerji verebileceği anlamına geliyor. Daha fazla nikel kullanımı, az bulunan ve pahalı olan kobalt kullanımının önemli ölçüde azaltılmasını da mümkün kılıyor.

"ABD'de temiz enerji start up'larının gelişmesini engelleyen derin bir inovasyon krizi yaşanıyor."

Ancak bugüne dek yüksek nikel içerikli katotlara ilişkin yapılan çalışmaların çoğunluğunda pilin ömrünü kısaltan stabilite sorunlarıyla karşılaşıldı. Hiç kimse, örneğin yalnızca üç yıl dayanan bir arabaya 35 bin dolar vermek istemeyeceği için bunun taşıtlar açısından ciddi bir sorun olduğu açık.

Ancak CAMX, küçük miktarlarda kobaltı kritik alanlara yerleştirerek moleküler olarak malzemeleri stabilize eden bir bileşim geliştirip bunun patentini aldı. Şahin'e göre bu ilerleme, daha uzun menzile sahip daha ucuz elektrikli taşıtlar üretilmesini sağlayabilecek yeni bir lityum-iyon katot sınıfı geliştirilmesi anlamına geliyor.

Johnson Matthey geçen ay yaptığı bir yatırımcı sunuşunda CAMX malzemesinin, günümüzde çoğu elektrikli taşıtta kullanılan nikel-manganez-

kobalt katot malzemelerin enerji yoğunluğunda yüzde 25'e kadar artış sağlayabileceğini ve ileride çıkarılacak modellerde, ileri kimya üzerinden yaklaşık yüzde 5'lik bir enerji kazancını beraberinde getirebileceğini söyledi. Şirket, malzemeleri üretmek üzere ilk fabrikası için önümüzdeki yıl yaklaşık 260 milyon dolarlık yatırım yapacağını açıkladı. BASF henüz planlarıyla ilgili başka bir ayrıntı vermedi.

FACEBOOK GİBİ DÜŞÜNMEK

Enerjinin daha iyi depolanmasına yönelik ihtiyacın açık olmasına ve yeni yaklaşımlar etrafında oluşan heyecana rağmen piyasa, şimdiye değin bu sektörde start up'lara karşı gaddar davrandı.

Yüksek üretim maliyetleri, yerleşik oyuncuların gücü, teknik zorluklar ve yeni teknolojilerin benimsenme hızının düşüklüğü, aralarında A123 Systems, Alevo, Ambri, Aquion Energy, EnerVault, Lightsail Energy ve diğerlerinin de bulunduğu bir dönemin gözdelerinin çark etmesine, geri çekilmesine veya iflas ilan etmesine neden oldu. Bu süreçte yatırımcıların yazılım, sosyal medya ve çevrimiçi işlere yönelik daha güvenli, daha öngörülebilir ve daha kısa vadeli seçeneklere odaklanmasıyla risk sermayesinin sektöre yönelik ilgisi azaldı.

Batarya girişimlerinin ve diğer yeşil teknoloji şirketlerinin tökezlediğini gözlemleyen Şahin, enerji malzemeleri yapanların hızlı büyüyen internet işlerinden bir şeyler öğrenmesi gerektiğine inanmaya başlamış. Şahin, "Google, Facebook, Airbnb; tüm bunlar küçük bir bütçeyle yola çıkan internete dayalı şirketler" diyor. "İnterneti onlar inşa etmedi. Ancak malzeme alanında standart düşünce; 'Biz icat ettiysek biz yaparız.' Bense

CAMX batarya kitinin düğme pilleri ve diğer bileşenleri.

"Yerleşik firmalardan çok daha iyi olmalısınız. Yüzde 10 daha iyiyseniz hiç kimse sizden bahsetmez."

'Hayır... Bir üretim ortağı bulacağız ama teknolojiyi yapılabilir hale getirmek zorundayız' diyorum."

Bu strateji bir zorluk barındırıyordu: Adı sanı duyulmamış bir start up, batarya devlerini ya da malzeme tedarikçilerini daha iyi bir teknoloji icat ettiğine ikna etmek zorundaydı. Aralarında otomotiv sektöründe dünyanın en önde gelen batarya tedarikçisi olan Panasonic'in de olduğu ilk girişimleri geri çevrildi. Pil imalatçıları zamanlarını ve paralarını başka bir şirketin malzemelerini değerlendirmek için harcamaya isteksizdi. Şahin, en sonunda bu şirketlerden birini, kariyeri boyunca sağladığı bağlantıları kullanarak ikna etmeyi başardığında şirketin mühendisleri bu malzemeleri nasıl test edeceklerini bilmiyor ya da bunu pek umursamıyordu.

CAMX ilerlemek için en nihayetinde iki büyük ve pahalı adım atmak zorunda kaldı. Malzemenin belirli bir ölçekte üretilebileceğini göstermek üzere Rowley, Massachusetts'te 10 milyon dolarlık bir pilot fabrika inşa etti ve potansiyel bir ortağın CAMX malzemesinin performansını ortaya koyacak küçük piller yapmak için kullanabileceği bir "batarya kiti" geliştirdi.

Şahin akademideki, iş hayatındaki ve hayır işlerindeki başarılarını gösteren plaket ve şiltlerle dolu ikinci kattaki ofisinde yaptığımız bir mülakat sırasında odanın ortasındaki yuvarlak bir masanın üzerine karton bir kutu koydu. Şahin kutuyu açtı ve siyah köpükten yapılmış bölmelerden batarya bileşenleri çıkarmaya başladı: Elektrolit ve bağlayıcı şişeleri, şirketin kendi katot pudrası ve çeşitli dillerde hazırlanmış montaj talimatları…

Şirketin ancak böyle bir kit geliştirdikten sonra katot malzemesinin avantajlarını gösterebildiğini anlattı. Bu kit, potansiyel ortaklara herhangi bir mali yatırım yapmaksızın ve çok az zaman harcayarak malzemeleri test edip kıyaslama olanağı vermişti. Gelişmeler, CAMX'in fikri mülkiyetini ve başkalarıyla ilave anlaşmalar yapma hakkını korurken Johnson Matthey ve BASF'yi üretim anlaşması imzalamaya ikna edecek denli önemli oldu.

Şahin, "Bu özel sermayemden 75 milyon dolar harcamamı, 15 yılımı ve akademide, Bell Laboratuvarlarında ve aklınıza gelen her yerde öğrendiğim her şeyi kullanmamı gerektirdi, ama en sonunda başardık. Ve dışarıda bu noktaya ulaşmak isteyen onlarca, yüzlerce küçük şirket var" diyor.

Tiax laboratuvarlarında bir araştırmacı çalışırken...

SONRAKİ AŞAMA

Şahin'in, şirketine ilişkin vizyonunda "sonraki aşama" diye tanımladığı sürükleyici güç bu: Hücre separatörleri, silikon anotlar, hatta rakip katot malzemeler gibi pil bileşenleri üzerinde çalışan start up'lara danışmanlık ve değerlendirme hizmeti sunan yeni bir bölüm açmak. Bu bölüm aynı zamanda, potansiyel ortakların bu şirketlerin teknolojilerini değerlendirmek üzere kullanabilecekleri özel tasarlanmış batarya kitleri de hazırlayacak. "Böylece bizim 10 yılımızı alan şey onların 10 ayını alabilir" diyor Şahin.

Ancak elbette önce CAMX'in kendisinin başarılı olup olamayacağının görülmesi gerekiyor. Aslında şirketin icadının tüketiciye ulaşan bir üründe kullanılmasının yıllar alması muhtemel. Gerek batarya üreticileri, gerekse otomobil imalatçıları gerçek dünyada zaman içinde iyi ve güvenli bir şekilde çalışmayacak bir ürün çıkarmayı göze alamayacaklarından, her ikisinin de malzemeleri ayrıntılı ve bağımsız bir şekilde değerlendirmesi gerekiyor.

Batarya malzemesi veya bileşeni geliştiren herhangi bir start up'ın başarı şansı, firma iyi finanse edilmiş olsa bile hayli düşük. Tedarik zincirinin diğer safhalarındaki oyuncuları, zaman ve kaynak açısından muazzam ön yatırımlar yapmaya ikna edebilmek için şirket tatmin edici, büyük ölçekte üretilebilir bir ilerleme sağladığını göstermek zorunda.

California Üniversitesi'nde malzeme bilimi hocası olan ve gelecek vadeden batarya malzemelerini inceleyen Lawrence Berkeley Ulusal Laboratuvarı'ndaki bir araştırma grubunu yöneten Gerbrand Ceder, "Yerleşik bir şirketten çok daha iyi olmanız gerekir" diyor. "Yüzde 10 iyiyseniz hiç kimse sizinle görüşmez." Ceder, CAMX'in iş stratejisinin üretimle ilgili risklerden kaçınmasına karşın başka dezavantajlarının olduğunu ekliyor. Bilhassa lisans ücretleri, işletmelerin malzemeleri ya da tamamlanmış pilleri satarak elde edebileceği kârların çok küçük bir kısmını temsil ediyor. Fikri mülkiyetin ötesinde değer oluşturmayan bir firma, ihlallerle, paralel keşiflerle ve fikri mülkiyet davalarıyla ünlü bir alanda kendisini riskli bir konumda bulabilir.

2 TRİLYON DOLARLIK SEKTÖR

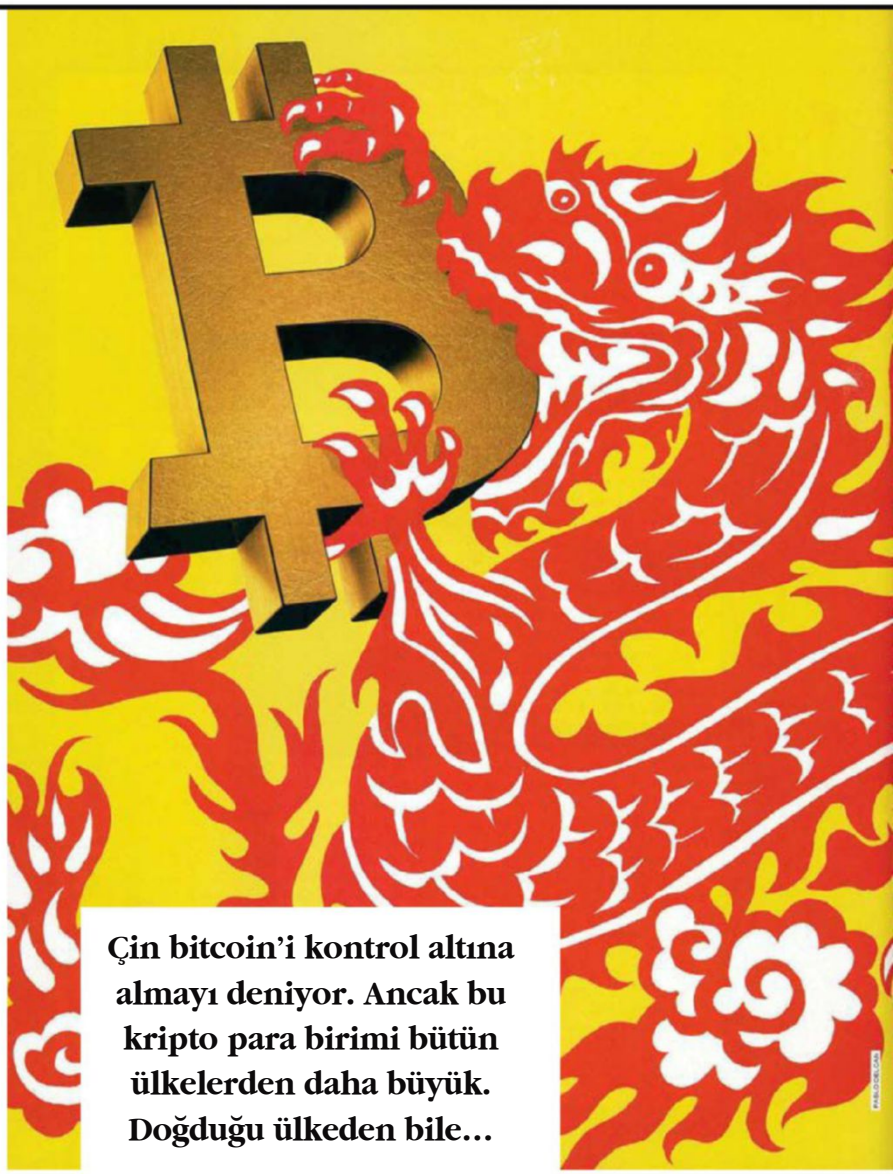
Şahin kendi adına CAMX'in materyallerinin kabiliyetlerine güveniyor ve ele alınacak çok iş olduğuna inanıyor. Ofisinde birkaç sayfa kağıt çıkarıp bir yandan konuşurken bir yandan da bazı şekiller, sütunlar ve oklar çiziyor.

2035'e gelindiğinde Çin ve Hindistan gibi ülkelerde otomobil sahipliği arttığında imalatçıların kalitesine bakmaksızın yılda 140 milyon adet otomobil üreteceğini söylüyor. Pil fiyatları düşmeye devam ettikçe ve Çin, İngiltere ve Almanya gibi ülkeler yanmalı motorları kısıtlamaya hazırlandığından bunların 50 ila 70 milyonunun elektrikli araçlar olması muhtemel.

Bu araçlar ortalama 30 bin dolardan satılırsa bu, üst ucunda 2 trilyon dolarlık bir sektör anlamına gelecek. Bunun çok büyük bir kısmı da pil üreticilerine ve tedarikçilerine gidecek.

Elektrikli araba sektörünün büyük kısmı, aralarında Panasonic, LG Chem ve Samsung gibi batarya devlerinin, Umicore ve Nichia gibi kimya şirketlerinin ve Tesla, BYD ve Renault-Nissan ittifakı gibi araç üreticilerinin olduğu bir avuç büyük şirket tarafından kontrol ediliyor.

Önümüzdeki 18 yılda üretimi yılda 70 milyon arabaya çıkarmak için bu şirketlerin her yıl 560 milyar civarında batarya hücresi ve 7 milyon metreküp kadar katot malzemesi üretmesi ya da temin etmesi gerekecek. Bu, katot, anot ya da pil bileşenleri konusunda gerçekten önemli adımlar atan tüm start up'lar açısından muazzam bir fırsat. "Start up'lar en azından bu şirketlerle akıllı ortaklıklar kurmayı öğrenebilir" diyor Şahin. "2 trilyon dolarlık oyun değiştiren bir sektör ortaya çıkacak. Bu gerçekleşiyor. Hem de burnumuzun dibinde" diye ekliyor.



Çin bitcoin'i kontrol altına almayı deniyor. Ancak bu kripto para birimi bütün ülkelerden daha büyük. Doğduğu ülkeden bile...

Çin'in en eski bitcoin borsasının CEO'su Bobby Lee'nin kendini Çin yetkilileriyle bir çatışma içinde bulması an meselesiydi. Borsası BTCC, ne lisanslı ne de açıkça yasadışı olan gri bir Çin yasası alanını işgal etmişti. Bitcoin, elektronik ortamda dünyaya gönderilebilen merkezi olmayan bir dijital para birimi ve bitcoin'in artan popülaritesi Çin yetkililerini sinirlendirdi. 2016'da dünyanın her yerindeki çoğu bitcoin ticareti Çin yuanı ile yapılıyordu.

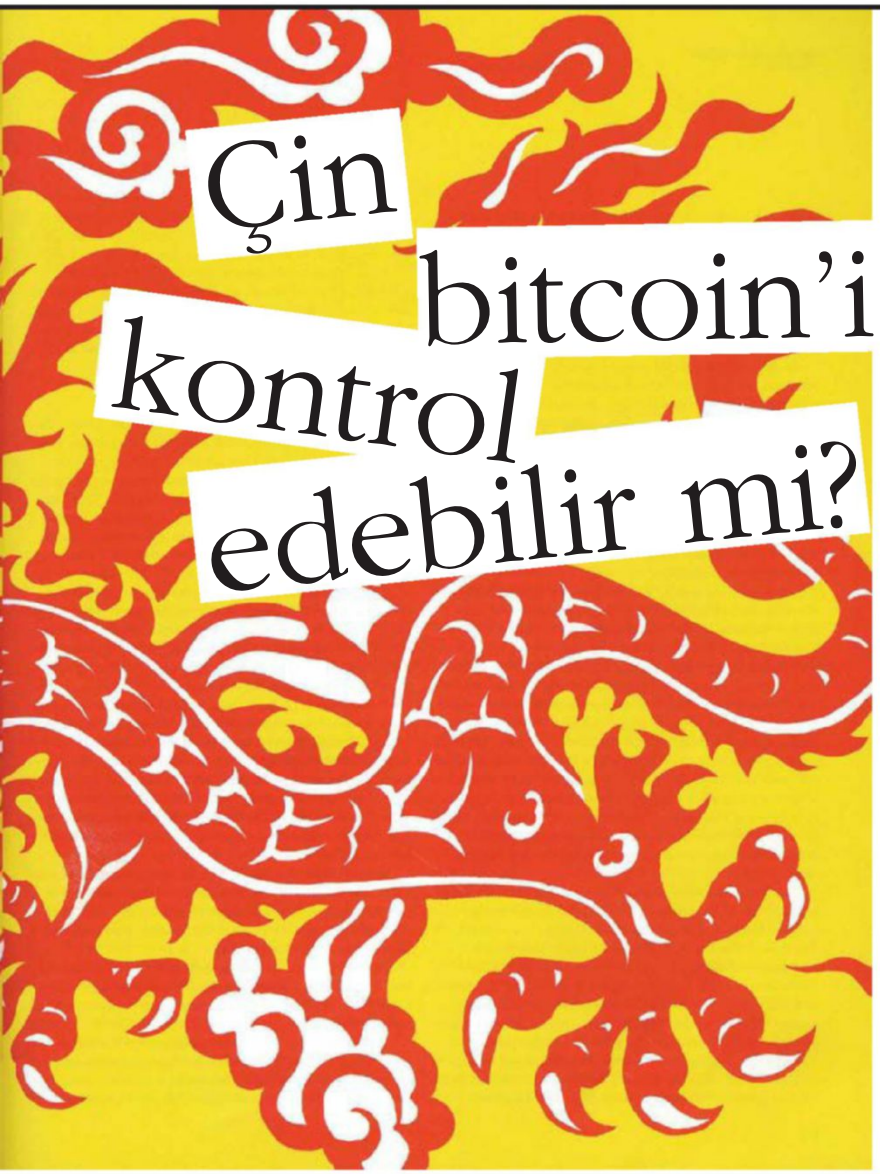
Ocak 2017'de BTCC, Çin Merkez Bankası tarafından soruşturuldu. Eylül ayında Çin, yeni projelerin bitcoin ve ether karşılığında temel kripto paralarını sattığı para toplama mekanizması olan ICO'yu (initial coin offering) yasakladığını açıkladı. Bu, dijital paralar veya jetonlar kullanan yeni başlayan şirketler için popüler bir fon yaratma yöntemidir. O zaman bile Lee, kendisininki gibi borsaların güvende olduğu düşüncesindeydi. Ayın ilerleyen günlerinde, Çin düzenleyicileri, BTCC'nin ve diğer yerli sanal para borsalarının, halkın piyasaya girmesini ve sanal para kazanmasını zorlaştırma girişimiyle kapanması gerektiğini açıkça belirtti.

Lee ne şok olduğunu ne de panikledi-ğini, sadece dehşete düştüğünü söyledi. "Nihayet parti bitti" diye düşündü.

Satoshi Nakamoto adlı esrarengiz ve o zamandan beri ortadan kaybolan birisinin icat ettiği bitcoin, 2008 mali krizinde dünyaya geldi. Herhangi bir merkezi otoritenin desteklememesi, bazı insanlara cazip geldi. O zamandan bu yana, bu para biriminin yükselişi, özellikle de 2017 yılında değerini 1.000 doların altından 10 bin dolardan daha yüksek bir meblağa çıkmasına yardım eden spekülatörler arasındaki popülaritesi hükümetleri zorladı. İnsanların anonim bir şekilde para göndermesine imkan tanıyan bu yeni paraya izin vermeleri ne kadar doğruydu? Para politikası üzerinde tam kontrole sahip olmak umuduyla bunu bastırmaya çalışmak en iyi yol olabilir miydi? Yoksa Japon hükümetinin yaptığı gibi onu kabul etmeli, hatta bitcoin'i yasal bir ödeme yöntemi olarak tanımak için bir kanun mu çıkarmak gerekliydi?

Bitcoin işlemleri, dünya çapındaki bir bilgisayar ağı tarafından sürekli güncellenen, kamuya açık, sansüre karşı korumalı bir defter olan bir blok zincir üzerine kaydediliyor. Sanal paranın bir merkezinin olmaması herhangi bir ülkenin bunu kapatmasını imkansız kılıyor. Çin'in baskısı, bu temel inancı sınamış durumda. BTCC'nin kapanmasıyla ilgili haberler kısa bir süre için bitcoin'in fiyatını düşürdü. Sonuçta Çin, kontrol edilemeyen şeyleri kontrol etmeye çalışmasıyla tanınan bir ülke. Pekin bir sansür ordusu ve Facebook ve Twitter gibi siteleri engelleyen Büyük Güvenlik Duvarı ile interneti önlemede şaşırtıcı derecede etkili oldu. Ancak çevrimiçi topluluklar ve ticareti gelişmeye devam etti. Çin şu anda finansal işlemleri daha ucuz, daha izlenebilir hale getirme çabasıyla ve sahte parayla mücadele etmek için kendi yasal dijital para birimini geliştiriyor.

Bunların hiçbiri bitcoin için iyi olacakmış gibi durmuyor. Yine de baskılardan birkaç hafta sonra Çin'in kripto para topluluğunda konuştuğum hemen hemen herkes çok iyi bir ruh halindeydi. Çin'deki bitcoin



Çin bitcoin'i kontrol edebilir mi?

ve diğer sanal para birimlerinin geleceği konusunda iyimser davranıyorlardı. Bu da Çin'in baskılarının göründüğü kadar geniş kapsamlı olmadığı sonucunu çıkarıyordu.

HIZ LİMİTLERİ

Çin'in kripto para dünyası, Doğu'nun Silikon Vadisi gibi… İnsanlar rahat kıyafetler giyiyor, paylaşımcı mekanlarda çalışıyor ve beyaz tahtalara yazıyorlar. Globaller, bir iş fırsatı bulmak için New York'a veya Tokyo'ya gitmek için uçağa atlamaya hazır. Bir blok zincir yatırımcısı olan Gao Dongliang, "Herkes birbirini tanıyor" diyor. Gao, internetin erken dönem müdavimlerine benzer bir şekilde, Çin'in blok zincir topluluğundaki insanların, dünyayı değiştirecek bir teknolojiye inandıklarını söylüyor.

Bu topluluğun bir üyesi de Şangay merkezli bir blok zincir kuruluşu olan Andui'nin CEO'su Lu Bin. Louisiana State Üniversitesi'nden doktora derecesine sahip olan enerjik Lu, daha karmaşık finansal işlemler için inşa edilmiş bitcoin'den esinlenen bir sanal para birimi ağı olan Ethereum'un Çin'deki adı olan "yitaifang" teriminin ortaya çıkmasına yardım ettiğini söyledi.

Ağustos sonunda Lu, blok zincir teknolojisini kullanan bir iletişim platformu olan Bihu.com'a para toplamak için bir ICO yaptı. Yeni başlayan şirketler ICO'larda, bazen de jetonların şirketin ürünlerinin kullanımı için gerekli olacağı düşüncesiyle halka yeni bir sanal jeton yayınlar. Bu ürün için yüksek talep, teorik olarak bu sanal jetonların değerini yükseltmeli. Bihu.com, Twitter veya Reddit gibi olmayı hedefledi. Ancak bu sitede kullanıcılar iyi içeriği, platformun kendi jetonları olan "anahtarlar" ile ödüllendirebiliyor.

Lu, Bihu'nun ICO'su konusunda heyecan duyuyordu. Birkaç saat içinde 20 milyon doları aşkın para topladığını söylüyor. Girişim sermayesinin böyle bir sonuç vermesinin imkânsız olduğuna inanıyordu. Sonra ertesi ay Çin'in ICO yasağı geldi ve Lu tüm parayı geri vermek zorunda kaldı.

Bu konuyu fazla takmadı. Lu "takım içinde hayal kırıklığı" ve genel bir "enerji kaybı" olduğunu kabul etti. Fakat yine de ICO yasağının ortalama yatırımcıları dolandırıcılık karşısında koruduğunu düşündü.

HİLELİ ICO'LAR

Doğrusu, Çin'in kripto para topluluğunda konuştuğum herkes ICO yasağını destekliyor veya en azından sempati duyuyordu. Defalarca Çin ICO'larının yüzde 90'ının dolandırıcılık olduğunu duydum. Henüz var olmayan, hiçbir zaman var olmayacak ya da tamamen bir çöp olan bir platformda kullanmak için jeton satın almanızı sağlayan bu model, bir dolandırıcı mıknatısı olabilir.

Hileli ICO'lar elbette Çin ile sınırlı değil. 2017'de ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu, elmas ve gayrimenkul yatırımlarıyla desteklendiği söylenen iki ICO'ya para cezası kesti. Hükümetin söylediğine göre, hiçbirinin "gerçek bir operasyon"u yoktu. Çin'de, dolandırıcılık sorununun görece yeni ve deneyimsiz yatırımcıların katılımıyla daha da kötüleştiği görülüyor.

NEO adlı alternatif bir kripto paranın kurucusu olan Da Hongfei, ICO yaptırımının Çin için gerekli

olduğunu söyledi. NEO, 2014'te ilk ICO'sunu yaptı ve aralık ayında 2,5 milyar doları aşan piyasa değeriyle dünyanın en iyi kripto paralarından biri haline geldi. Şirket, ICO yasağından sonra yatırımcılara geri ödeme teklifinde bulunduğunu ancak onların NEO jetonlarını tutmayı tercih ettiğini belirtti.

Yasağı neden desteklediğini göstermek için Da, Almanya'ya yaptığı son ziyareti anlatıyor. Sürat sınırlaması olmayan otobanda sürüş deneyimi kendisini şok etmişti. Almanya'nın bunu yapabildiğini çünkü kaliteli yollarının, sürücü belgesi için çok sıkı bir sınavlarının olduğunu söylüyor. Herkesin trafik kurallarına uyduğuna ve çok kaliteli arabaları olmasına dikkat çekiyor. "Çin'de hatta ABD'de hız sınırı yoksa bu felaket olur" diye ekliyor.

Ancak Çin, sanal para birimi üzerine bir hız sınırı koymadı. Tüm otobanı kapattı. Belki de Çinli yetkililer ICO'ları, onları nasıl düzenleyeceklerini bulana kadar yasaklamıştır. Yatırımcılara 20 milyon dolar geri vermek zorunda kalan girişimci Lu, durumun böyle olmasını umuyor. ICO'ların, kullanıcıların şirketin hissedarları olduğu ve bunun da arkadaşlarını davet etmek için teşvik edici olduğu yeni bir iş modeli sunduğunu belirtiyor. Lu, sanal para birimi borsalarının yeniden açılacağına ancak hükümet tarafından yürütüleceğine inanıyor. Çin'in dış dünyadan, özellikle de ABD'den düzenleme ipuçları alacağını söylüyor. SEC geçtiğimiz günlerde, ICO'lara karşı daha katı bir duruş sergileyeceğini, belki de girişimlerin komisyona kaydolmasını ve yatırımcılara kapsamlı bilgi vermesini isteyeceklerinin işaretini verdi.

Şimdilik Lu, Şangay'dan Bihu.com'da özel yatırımla sermaye artırımı üzerinde çalışmaya devam edecek. Lu, "Biz inanıyoruz" diyor ve ekliyor "Çin pazarının sonunda açılacağını düşünüyoruz. Kripto para gerçek bir şey olacaksa Çin tren kaçırmak istemeyecektir."

MADENCİ TEHDİDİ

Bitcoin ülkede fazla popüler olmadan önce Çin yetkilileri bu teknolojiyi dikkatli bir şekilde kabul ediyordu. Mayıs 2013'te devlet tarafından işletilen CCTV, kısa bir belgesel bile yayınladı. Aynı ayda, Zennon Kapron 2014 tarihli 'Bitcoin Sabırsızlığı: Bitcoin'in Çin'deki Geçmişi, Bugünü ve Geleceği' ismindeki kitabında, Çin'deki bilgisayarların insanların özel şifreleme anahtarlarını tutan ve yöneten yazılım olan bitcoin cüzdanlarını dünyanın geri kalanının toplamından çok daha fazla indirdiğini yazdı.

Birçok Çinlinin neden bitcoin'i seveceğini anlamak kolay. Kapron, Çin'in aşırı kontrolcü finansal ortamında, bu para birimine ilişkin spekülasyon yapmanın perakende yatırımcıları için az sayıdaki yatırım seçeneklerinden birini temsil ettiğini gözlemliyor. 2013'e gelindiğinde Şangay borsası yıllardır düşük bir performans sergiler haldeydi. Gayrimenkul fiyatları pek çok sıradan insan için çok yüksekti, ancak bir bitcoin'in bir kısmını bir dolar gibi bir

fiyata alabilirdiniz. 2013 yılının ortalarına kadar, Çin borsaları her gün 35 milyon dolardan fazla bitcoin işlemi yapıyordu.

Spekülatif hareketlilik kontrolden çıkmakla tehdit ediyordu. Pekin de ayrıca, yuanın ülkeden çıkmasından endişe duyuyordu. Çin, kişi başı yılda 50 bin dolarlık yuan çıkışına izin veriyor. Çok sayıda insanın bitcoin'i Çin'in sermaye kontrollerinden kaçmak için kullandığı belli değilse de potansiyel vardı. Çin'deki insanlar yuan üzerinden bitcoin alıp, bunları Amerikan borsasında satarak toplamı dolar üzerinden geri çekebiliyordu. 2013 yılının sonlarında Çinli yetkililer, finansal hizmetler şirketlerini bitcoin değişimleriyle uğraşmaktan alıkoyarak geri döndüler. İnsanlar, Çin borsalarında doğrudan bitcoin alabilmek için banka hesaplarından yuan çekemiyordu.

Çinlilerin bu engeli nasıl atlatacaklarını anlamaları uzun sürmedi. Borsada doğrudan banka hesaplarından ödeme yapmak yerine, borsalarda işlem gören fişler almak için nakit kullandılar. Alternatif olarak, satın alanlar borsada çalışan birinin kişisel banka hesabına para gönderebiliyordu.

Son kısıtlamalar daha gaddarca, kripto para borsaları şimdi kapanmış durumda. Fakat bir kez daha, geçici çözümler ortaya çıktı. Bazı insanlar çevrimiçi ve çevrimdışı uçtan uca ticarete yöneldi. İnsanlar ayrıca, Çin'de engellenen, ancak Büyük Güvenlik Duvarı'nı aşan sanal özel ağlar (VPN'ler) tarafından erişilebilen şifrelenmiş mesajlaşma uygulaması Telegram üzerinden dijital para birimi alabiliyor ve satabiliyorlar. Zaten paraları olan insanlar sadece çevrimiçi hale gelerek yurt dışında kurulu bir borsayla ticaret yapabilir. Çin'in aşırı popüler ama yoğun olarak izlenen mesajlaşma uygulaması WeChat'te bile bazı işlemler yapıldığı oldu.

Sonuçta, Çin bitcoin'in kendisini yasaklamadı, ayrıca uçtan uca ticareti de açıkça yasaklamadı. En önemlisi de Çin, insanların madeni paralar karşılığında zor matematiksel problemleri çözmek için bilgisayarlarını yarıştırmalarına neden olan bitcoin madenciliğini yasaklamadı. Eylül ayı itibarıyla bitcoin'lerin üçte ikiden fazlası Çin'de üretildi. Çin'de bir şey açıkça yasak değilse, o zaman tam yol ileridir.

DENETİMDEN KURTULMAK

Açık olan bir şey var ki o da Çin'in yeni gelenlerin bitcoin pazarına girmesini daha da zorlaştırması. Ancak belki de bu o kadar da kötü bir şey değildir. En azından, girişimlerin ICO'larını destekleyip onlar için para toplayabildiği çevrimiçi bir platform olan ICOage'ı kuran Şangay merkezli kripto para uzmanı James Gong öyle olduğunu ileri sürüyor. Geçtiğimiz ocak ayında başlatılan ICOage, eylül ayında kapatıldı. Gong, platformundaki girişimlerin çoğunun Çinli olmadığını ve deniz aşırı projelerin genellikle Çinli projelerden daha yüksek kalitede olduğunu söylüyor. Gong, "Blok zincirini veya dijital para birimini anlamayan insanlar bu pazara katılmamalı" diyor.

Şu anda bile kripto para ticareti yapmak isteyen Çinlilerin bir yol bulması muhtemel. Çin ticaret yapmayı zorlaştırıyor ancak imkansız hale getirmiyor. Pekin, interneti sansürlemek için benzer bir stratejiden yararlanıyor. Güvenlik duvarını geçmek için bir VPN kullanmak mümkün ancak birçok insana göre bu çok zahmetli veya sıkıntılı. Ayrıca WeChat gibi yerli platformlardan da memnunlar. Ancak Çin kendi dijital para birimini kullanıma soksa bile, insanlar bitcoin'i kullanmak için her yolu denemeye istekli olabilir.

Global bitcoin borsası OKCoin'in eski genel başkan yardımcısı ve şimdi Hangzhou merkezli blockchain girişimi 8btc'nin icra kurulu başkanı Duan Xin-Xing, "Bitcoin sayesinde, insanlar denetimden kurtulmaya daha fazla motive olacak" diyor ve ekliyor: "İnternet bir bilgi ağı; bitcoin ise bir para ağı. Gerçek değeri var."

Çin yetkili makamları açık şekilde blok zincirini geleceğin teknolojisi olarak görüyor. Blok zincirinin geliştirilmesi Komünist Parti'nin 13. beş yıllık planının bir parçası oldu bile. Bu teknoloji, ödemeler ve çeşitli diğer işlem türleri için müdahaleye karşı korumalı, aracısız bir defter sağlıyor. MIT Media Lab'in Dijital Para Birimi Girişimi'nden Michael Casey, Çin'in blok zincirinin özellikle ticarette bölgesel çıkarlarını geliştirmek için yararlı bir araç olarak gördüğünü savunuyor.

KIŞ BİTTİĞİNDE

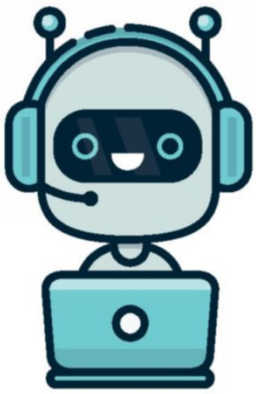
Çin'in sıkı önlemleri, hiçbir ülkenin bitcoin'i durduramayacağını gösteriyor. Merkezi olmayan ağın güzelliği işte bu: Bir ülke çekilirse diğerleri boşluğunu dolduruyor. Çin'in yasağı bitcoin'i durduramadığı gibi, bir bitcoin'in fiyatı da tekrar fırladı ve rekor seviyelere ulaşmaya devam etti. Hatta Çin'in düzenlemeleri, fiyatın yükselmesine katkıda bulunmuş bile olabilir. Kripto para cüzdanlarını saklama hizmeti olan NBL'nin CEO'su Yan Chen, "Çin bitcoin'i düzenlemeye başladığında, Çin'in bu para birimini çok ciddiye aldığı mesajını gönderdi" diyerek ekliyor: "Piyasa, bitcoin'in hükümetlerin korktuğu bir şey olduğunu görüyor, yani gerçekten güçlü olmalı."

NEO'dan Da, Çin'in kripto topluluğunun kısa vadede küçüleceğini ve bir süre için "kış" olacağını düşünüyor. Ancak genel görünümü parlak görüyor. Da, Çin'in sermaye denetimlerinin sonsuza kadar sürmeyeceğine ve bu denetimlerin kaldırılmasının Çin hükümetinin bitcoin'e karşı ihtiyatlı olma nedenlerinden birini eksilteceğini düşünüyor.

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

GELECEK

2038'DE TİPİK BİR GÜN



Microsoft'un yapay zekadan sorumlu yöneticisi Harry Shum ve hukuk işlerinden sorumlu başkanı Brad Smith liderliğindeki bir Microsoft takımının içeriğini oluşturduğu "The Future Computed: Artificial Intelligence and Its Role in Society" (Geleceği Hesaplamak: Yapay Zeka ve Toplumumuzdaki Yeri) isimli kitap 17 Ocak 2018'de çıktı. Kitap, yapay zekanın zamanı çok daha verimli kullanmamıza yardım edeceğini öngörüyor.

Yazarlara göre 20 yıl sonra dijital kişisel asistanlar, ihtiyaçlarımızı tahmin etmek üzere eğitilebilecek ve bize toplantılarımıza hazırlanmak, günlük programımızı yönetmek, iletişimimizi düzenlemek ve arabalarımızı kullanmak gibi konularda destek olacak. Yazarlar, 2038'de tipik bir günün şöyle geçeceğini öngörüyor:

2038 yılında günün ilk toplantısını evinizden sanal gözlük aracılığıyla iş arkadaşlarınız ve müşterinizle sanal bir toplantı odasında buluşarak gerçekleştireceksiniz. Söylenenler ve sunumlar, otomatik olarak her katılımcının ana diline çevrilecek. Sonra da bir dijital asistan toplantı içeriğinin ve sonuçlarının özetini herkese otomatik olarak yollayacak. Daha sonra sürücüsüz arabanız sizi bir sonraki toplantınıza götürürken dijital asistanınız size çalıştığınız konu üzerine olan tüm yenilikleri özetleyecek. Verdiğiniz direktiflere göre e-postalarınızı cevaplayarak iş bölümü yapmanıza yardımcı olacak. Tüm bunlar olurken dijital asistanınız sağlığınızı takip ederek mesela bir problem varsa doktorunuzdan otomatik olarak sizin için uygun olan bir zamanda randevu alacak. Gün sonunda sürücüsüz arabanız sizi evinize getirdikten sonra doktorunuz sizi sanal olarak muayene edecek ve dijital asistanınızın sağlığınız hakkında topladığı verileri yorumlayıp sizinle tartışacak. Bir tatile çıkmak istediğinizde ise uçak bileti rezerve etmek veya otel aramakla uğraşmayacaksınız, sadece dijital asistanınıza "Bana iki haftalık bir tatil ayarla" diye emir vereceksiniz. Yani yakında tüm tekrarlanabilir ve sıkıcı işler, yapay zeka tarafından üstlenileceği için insanlar enerjilerini daha verimli ve yaratıcı olabilecekleri konularda yoğunlaştırabilecek.

YENİ UYGULAMA

PERAKENDE "OTOMATA" KAYIYOR

Baskı altındaki fiziksel perakendecilik teknoloji etkisiyle geleneksel mağazalardan ve alışveriş merkezlerinden yeni niş alanlara doğru gelişiyor. İçinde çalışanı olmayan pop-up alanlar ve otomat uygulaması, bu yeni alanlardan birkaçı.

Belki yakında evinizin ya da apartmanınızın önündeki bir mağaza vitrininden bile alışveriş yapabilir hale geleceksiniz. Kulağa garip geliyor ama Walmart bu konsepte "Ev İçi E-Ticaret" adını vermiş. 2017 Kasım'ında Walmart, başında bir çalışan olmayan ve bir evin (ya da apartmanın) tam önünde yer alan bir tedarik ve perakende sistemi için patent başvurusunda bulundu. Mallar şirketin patentte "insansız motorize dağıtım ünitesi" adını verdiği bir sistemle (muhtemelen bir drone ile) spesifik "stok yükleme portallarına" dağıtılacak. Satışlar bir mal alandan ayrılınca bunu anlayan sensörler aracılığıyla takip edilecek ve malı hareket ettiren müşteriye fatura kesilecek.

Benzer bir şekilde Bodega da insansız, otomatik bir kiosk yaratmaya çalışıyor. Akıllı mağaza kiosklar mallarla dolu olacak ve binaların, ortak çalışma alanlarının içinde yer alacak. Kameralar otomatları kimin kullandığını takip edecek. Bir pin numarası girilerek istenen mal alınacak ve alandan malla beraber ayrılırsa ücret tahsil edilecek. Çinli dev internet şirketi Alibaba'nın rakibi JD.com da bu alana yatırım yapan şirketlerden. JD.com 2017 Aralık'ında China Overseas Land & Investment'la (Çin Sınırötesi Arsa ve Yatırım) tüm Çin'de otomatik mağazalar ve ilaç otomatları inşa etmek için bir anlaşma imzaladı.

SAĞLIK

AKILLI İLAÇ DÖNEMİ "RESMEN" BAŞLADI

ABD'li piyasa araştırmacısı Grand View Research'ün geçtiğimiz günlerde açıkladığı bir rapora göre bugün 1 milyar dolara yaklaşan global akıllı ilaç pazarının 2025'te 3 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Pazarda öngörülen bu büyümeye temel olarak kolon kanseri ve gastrointestinal sistem bozukluklarındaki hızlı artışın neden olacağı düşünülüyor. Çünkü akıllı ilaçlar günümüzde yaygın olarak endoskopik amaçlı kanser taraması için kullanılıyor. Ancak büyümeye asıl gazı "yasallaşma"nın vereceği konusunda herkes hemfikir. Zira ABD Gıda ve İlaç Bürosu (FDA) üç ay önce ilk kez bir akıllı ilacın (smart pills) piyasaya sürülmesine onay verdi.

Abilify MyCite adındaki bu ürün aslında Japon ilaç firması Otsuka İlaç'ın şizofreni ve bipolar bozukluk ilacı Abilify'in bir versiyonu. Kaliforniyalı dijital ilaç şirketi Proteus, Otsuka'nın ilacını hastanın tedaviye uyup uymadığını takip edebilen sensörlerle zenginleştirdi. Yani ilaç sindirildiğinde sinyal verebiliyor ve bu sinyaller de deriye yapıştırılmış bir bant tarafından algılanıp dataya dönüştürülüyor. Bu data da istenirse hastanın, hasta yakınlarının veya doktorlarının telefonlarındaki bir uygulamaya gönderilebiliyor.

Üzerlerinde mikro kameralar olan diğer dijital ilaçlar ise başka ülkelerde halihazırda test ediliyor. Pillcam şirketi İsrailli Given Imaging ile beraber her iki ucuna kameralar takılmış olan Pillcam Colon 2'yi geliştirdi.

"Pillcam Colon 2" suyla yutulduktan sonra sindirim sistemindeki yolculuğunu kameraya alıyor ve bu görüntüleri hastanın beline takılı duran bir cihaza gönderiyor. Böylece eğer müdahale edilmezse kolon kanserine yol açan poliplerden haberdar olunabiliyor.

Akıllı ilaçların çekiciliğinin birkaç nedeni var: Geleneksel işlemlerden daha az mütecavizler, kolayca tekrarlanabiliyorlar ve uygulanmaları için çok sayıda sağlık görevlisine ihtiyaç yok. Devletler bu ilaçlara izin vermek konusunda yavaş davranıyor olsa da yakın gelecekte benzeri ilaçların yaygınlaşacağını düşünülüyor.

LOJİSTİKTE "DRONE" DÖNÜŞÜMÜ

VERİMLİLİK

Ağırlıklı olarak savunma sanayinde gördüğümüz drone'lar artık lojistik sektörünün geleceğini şekillendireceğe benziyor. UPS'in teslimatları drone ile yapabilen akıllı filolar hazırlığı, DHL'in Parcelcopter adını verdiği insansız hava aracıyla son 3 yıldır yaptığı denemeler, Domino's Pizza'nın Yeni Zelanda'da başlattığı drone ile sipariş teslimatı bu konudaki ip uçlarını veriyor. Amazon ise halen geliştirme aşamasında olduğu zeplin formundaki gezen hava ikmal merkezi (AFC) ve bu ikmal merkezinden dağıtım yapacak olan drone'ları kapsayan yeni teknolojisiyle sadece lojistiği değil e-ticareti de derinden dönüştürme peşinde.

Ancak yakın gelecekte drone'lar, bir pizza, kitap ya da ayakkabıdan fazlasını yani 90 tonluk yükleri kıtalar arası mesafelerde 11 saatlik bir süre içerisinde teslim edebilecek. ABD merkezli bir start up olan Nautilus'un uzun süredir Ar-Ge çalışmaları yürüttüğü drone'un Boeing 777'ye benzer hacimlerde olması bekleniyor. 60 metre uzunluğa sahip olacak ve 2020 yılında servise alınması planlanan bu drone, gemi taşımacılığıyla kıyaslandığında zamandan kazandıracak. Uçakla taşınan kargolar düşünüldüğünde ise sıfır mürettebat ve verimli yakıt kullanımı nedeniyle maliyeti yarıya düşürmesi bekleniyor. Hükümetlerin karaya inişe izin vermeyeceği düşünüldüğünden limanlara iniş yapacak şekilde tasarlanan drone ilk gerçek uçuşuyla beraber uluslararası ağır yük taşımacılığındaki yıkıcı gelişmelerin de ilk sinyalini vermiş olacak.

Artık yeni bir çalışan profili var. İş görüşmelerinin yüz yüze değil, video üzerinden olmasını tercih eden, her gün işe giderken trafikte saatlerini harcamak istemeyen, performansının not verilerek ölçülmesinden hoşlanmayan bir profil... İşte hem bu yeni çalışan profili hem teknolojideki hızlı gelişim, şirketlerin istihdam stratejilerini tekrar masaya yatırmasına neden oluyor. Hatta 10 yıl öncesinin "olmazsa olmaz" kriterleri bir bir tarih oluyor. İşte insan kaynakları profesyonellerini bile şaşırtan ve İK'yı etkisi altına alan 7 değişim dalgası...

ŞAŞIRTAN 7 GELİŞME

"Bugün ilkokulda olan çocukların yüzde 65'i, henüz var olmayan işlerde çalışacak"... Dünya Ekonomik Forumu'nun 2016'da yayınladığı "Geleceğin Meslekleri" raporundaki bu çarpıcı tespit, geleceğin düşündüğümüzden daha muğlak olduğunu ispat etmeye yetiyor. Üstelik uzmanlara göre bu değişimin etkisi en fazla İK alanında hissedilecek.

Zaten İK profesyonelleri de bunun farkında. Her geçen gün yeni bir "şaşırtan gelişmeye" tanık olduklarını ifade eden İK uzmanları, oyunun kurallarının adeta yeniden yazıldığını vurguluyor. Örneğin bundan 5-6 yıl önce "olmazsa olmaz" kriterler arasında sayılan "askerliği yapmış olma şartı", artık o kadar önemsenmiyor. Benzer şekilde mezuniyet kriteri de önemini giderek yitiriyor. Çünkü yeni dönemde "öğrenci çalışan" trendi ciddi bir yükselişte…

Bu durum bazı uzmanların "tehlikeli" olarak nitelediği bir gençleşmeye neden oluyor. Üstelik sadece çalışan değil yönetici nüfusta da dikkat çeken bir gençleşme söz konusu. Büyük verinin hızlı kullanımı, pazarlama etkisi, çalışan ve tabii ki dijitalleşme, İK uzmanlarına göre bu büyük dönüşümde etkisi olan diğer başlıklar.

YASEMİN ERDOĞAN • yerdogan@capital.com.tr

1 NOT SİSTEMİ TARİH OLUYOR

İnsan kaynakları profesyonellerinin en fazla önemsediği gelişme, nümerik odaklı ölçümleme sistemlerinin alt üst olması… Artık yılda birkaç kez yapılan performans değerlendirmeleri yerine "anlık geri bildirim" sistemi öne çıkıyor. Bu eğilimin öncüleri ise küresel şirketler. Örneğin PwC, 2013'te geleneksel performans değerlendirmelerini kaldırmayı pilot bir grupla denedi ve daha sonra 200 binden fazla çalışan için yıllık incelemeleri durdurduğunu açıkladı. Onu 2015'te aynı sektörden Deloitte izledi.

Adobe, klasik uygulama yerine her yıl beklentilerin belirlendiği ancak geri bildirimin düzenli olarak verildiği 'Check-In' sistemini kurdu. General Electric (GE) ise sonuçlara ve değişen iş taleplerine odaklanan günlük geri bildirimlerin gerçekleştiği 'Touch Point' uygulamasını hayata geçirdi. Bugün ABD şirketlerinin üçte birinden fazlasının 10 yıl önceki uygulamaları terk ettiği tahmin ediliyor.

Türkiye'deki büyük şirketlerin de benzer bir stratejiye döndüğü görülüyor. LC Waikiki Ücret ve Yetenek Yönetimi Müdürü Hande Özdağdeviren, "Yıllık ölçümler yerine anlık beslemeler yapılıyor. Davranışın hemen ardından verilerle yapılan bildirimin, gelişmeye daha hızlı katkı yaptığını düşünüyorum" diyor.

Doğuş Otomotiv İK ve Süreç Yöneti-

mi Genel Müdürü Ela Kulunyar da yenilenen performans uygulamalarını önemsiyor. "Çoğu şirketin bu konuda hızlıca çalışmaya başladığını görüyoruz. Hiçbir şirket geride kalmak istemiyor" diyor ve ekliyor:

"Çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı rekabetçi yaklaşımdan sıyrılıp koçluk yaklaşımına bir yönelim söz konusu. Not mekanizması yerine çalışan gelişimi hedefleniyor."

Bugün ABD şirketlerinin üçte birinden fazlasının 10 yıl önceki uygulamaları terk ettiği tahmin ediliyor.

Pfizer Türkiye ve Kafkaslar İK Lideri Serra Uluışık, "Artık notlu sistemler tarihe karışıyor. Sözlü geri bildirimle çalışanın gelişimine odaklanan bir performans sistemi öne çıkıyor" diyor. Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Osman Tüzün de nümerik ölçümlerin miadını doldurduğunu savunuyor. Tüzün, uzun vadede puan ve notun yerini katma değerin alacağını belirtiyor.

2 GENÇLEŞME TEHLİKELİ Mİ?

İK uzmanlarını şaşırtan ikinci gelişme, özellikle son 5 yıldır daha da hissedilen "gençleşme" trendi… Dünya devi şirketlerin yaş ortalaması giderek düşüyor. Örneğin, Google ve Facebook'un çalışan yaş ortalaması 29 iken, Apple'da 31, Amazon.com ve Yahoo'da 32, Microsoft, Kodak, Coca-Cola ve Intel'de ise 33. Bu eğilim, sadece orta ve alt kademede değil, üst pozisyonlarda da kendini gösteriyor.

Yetenek pazarındaki dinamiklerin hızla değiştiğini söyleyen Abdi İbrahim İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Onel, "Kritik üst düzey rollere aday olan kişilerin yaş ortalamasının düşmesi bizi şaşırtan gelişmeler arasında öne çıkıyor" diyor. Onel'e göre potansiyeli yüksek gençler, geçmişte 15 yılda çıkılan kariyer basamaklarını artık yarı zamanda çıkabiliyor.

Zingat.com İK Direktörü Coşkun Özcan da aynı fikirde. Özellikle terfiler konusunda şaşırtıcı gelişmeler yaşandığını söyleyen Özcan, "Yürümeden koşmak isteyen bir nesille karşı karşıyayız. Gelecekte bu profildeki gençlerle çok daha fazla karşılaşacağız" diyor.

Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, bu gençleşmeyi fazla hızlı ve hatta tehlikeli bulanlardan. Yeşildere, atama ve işe alımlarda yaş konusunda oluşan zihinsel engellere de dikkat çekiyor.

Ancak gençleşme eğilimini doğal görenler de var. DHL Freight Türkiye İK ve İletişim Müdürü Güldane Yılmaz Yakalı, Türkiye'de genç nüfus oranının yüksek olduğunu, gelecekte de şirketlerde çalışanların büyük çoğunluğunu genç jenerasyonun oluşturacağını vurguluyor. Yakalı, "Bu durumda onları anlama konusundaki en büyük sorumluluk İK birimlerine düşüyor. İK birimleri, eski personel işleri mantığından sıyrılıp departmanların stratejik iş ortağı olma yolunda gelişim göstermeli" diye konuşuyor.

ELA KULUNYAR

SERRA ULUIŞIK

BERNA ÖZTINAZ

STFA STRATEJİ VE İK BAŞKANI, PERYÖN YKB

"İKİ BÜYÜK DEĞİŞİM VAR"

SİSTEMLER

İnsan kaynakları sistemlerinin rakamlarla ve niteliksel ölçüm teknikleriyle evlendirildiği modellerden koşar adım uzaklaşılıyor. Örneğin performans sistemleri, yüzdelere ayrılmış sayısız hedefin değerlendirilmesi yerine kuruma, ekibe ne katıldığına değer veren metotlar geliyor.

LİDERLER

Her şeyi bilen, ulaşılmaz, her daim kontrollü görünen eski lider profili değişiyor. Soran, danışan, yetkiyi samimiyetle paylaşan lider profili başarılı oluyor. Bu değişimde ise jenerasyon, sosyal medya ve bilginin ulaşılma hızı çok etkili. İş koşullarını gençlerin kuralları şekillendiriyor. Yeteneği çekmek için dünyayı izlemelisiniz. Bu dinamizm insan yönetimiyle uğraşan herkesin uykusuz kalmasına neden olabilir.

3 BİREYSEL PAZARLAMA DÖNEMİ

Küresel platformda tüm yönelimlerin bireysel pazarlamaya odaklanmasıyla birlikte İK politikaları da bu eğilimden nasibini alıyor. İK'daki pazarlama etkisini, kişisel pazarlama tekniklerine dönüşen işe alım örneklerinde görmek mümkün. Uzmanlar, artık mülakatların klasik anlamda soru-cevap formatından çıktığını, profesyonel deneyimlerin aktarıldığı 'yetkinlik odaklı sohbetler' olma yönünde dönüştüğünü vurguluyor.

Öte yandan rekabetle birlikte artık sadece işverenler aday seçmiyor, adaylar da şirket seçimi yapabiliyor. Bu yeni tabloda "işveren markası" çalışmaları da önem kazanıyor. Ancak farklı koşullar sunanın öne çıkabildiğini söyleyen Arçelik İK Direktörü Buket Çelebiöven, şu noktaların altını çiziyor: "Tüm bunlar nedeniyle insan kaynaklarının şirketin değerlerine göre EVP (Employee Value Proposition-Çalışan Değer Önermesi) oluşturmaları ve adayları cezbetmek için birçok kanalda pazarlama yapması gerekiyor."

Kiğılı İK ve Kalite Yönetim Sistemi Direktörü Duygu Karaca Özer, bu fikre katılan yöneticilerden. Özer, "Kuşkusuz artık işe alımın, adaylar ve çalışanlar açısından çekici hale getirilebilmesinin ön şartı, tüm süreçlerde kişisel kazanımların işveren tarafında açıkça sunulabilmesinden geçiyor" diyor.

Abdi İbrahim İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Onel de son yıllarda pazarlama ve markalaşma stratejilerinin İK uygulamalarını etkisi altına aldığını doğruluyor ve ekliyor: "Pazarlamanın artık sadece pazarlamacıların işi olmadığını, her fonksiyonun bir parçası haline geldiğini söylemek mümkün. Bu bakış açısıyla yaptığımız yatırımın geri dönüşünü çok hızlı görüyoruz. Bunda sosyal medyanın yeni nesil tarafından çok yoğun kullanılmasının katkısı çok büyük."

2015'te ABD'deki iş gücünün yüzde 54'ü tam zamanlı çalışanlardan oluşurken 2017 sonunda bu oranın yüzde 41'e gerilediği tahmin ediliyor.

4 TABULAR YIKILIYOR!

İnsan kaynakları alanındaki şaşırtıcı gelişmelerden biri de "olmazsa olmaz" sanılan birçok tabunun yıkılıyor olması. Örneğin, giderek daha çok sayıda şirket, tam zamanlı çalışma gibi geleneksel uygulamalardan vazgeçiyor. Hatta öngörülere göre, önümüzdeki birkaç yıl içinde ABD'deki iş gücünün en az yüzde 40'ı "freelancer" olarak çalışacak. Fieldglass tarafından yapılan araştırma, 2015'te ABD'deki toplam iş gücünün yüzde 54'nün geleneksel, yani tam zamanlı çalışanlardan oluşuyor. Aynı araştırma, bu oranın 2017 sonunda yüzde 41'e gerilediğini öngörüyor.

Lokasyon veya ofise bağımlılığın değişmesi trendi, Türkiye'deki şirketlerin de gündeminde. Esnek çalışmaya ilginin arttığını belirten Lilly İlaç İnsan Kaynakları, Eğitim ve Geliştirme Direktörü Hande Akartuna, şunları söylüyor:

"Örneğin İstanbul gibi sürekli trafik yoğunluğu yaşadığımız bir şehirde esnek mesai saatleri veya ofis dışından çalışma olanakları önemli bir kurtuluş yolu oluyor. Online platformlar, mobil uygulamalar üzerinden e-öğrenme şeklinde düzenlenmesi de zamanın doğru ve verimli kullanımı açısından çok önemli."

İstihdam piyasasındaki tabular, sadece çalışma ortamı açısından yıkılmıyor. "Mezuniyet şartı ve askerliği bitirme koşulu" gibi kriterler de hızla değişiyor. Örneğin, ilaç sektörünün büyüklerinden Abdi İbrahim, birçok pozisyonda erkek adaylar için askerlik şartını kaldıran şirketler arasında yerini aldı.

Hazır giyim perakendeciliğinin lider markası LC Waikiki ise mezuniyet kriterinde esneklik gösteriyor. Mezuniyete değil "yeteneğe göre" işe alımın artmasını çok önemli bir değişim olarak yorumlayan LC Waikiki Ücret ve Yetenek Yönetimi Müdürü Hande Özdağdeviren, bu trendin derinlemesine uzmanlaşmayı artıracağını söylüyor.

BUKET ÇELEBİÖVEN

HANDE ÖZDAĞDEVİREN

HAKAN ONEL

5 BÜYÜK VERİ BAŞROLDE

IDC'nin Digital Universe Study adlı çalışmasında açıkladığı üzere 2020'ye gelindiğinde, yeryüzündeki her insan için saniyede ortalama 1,7 megabaytlık yeni bilgi yaratılacak. Bu çarpıcı veri, büyük verinin ve dijitalleşmenin etkisini net biçimde ortaya koyuyor. Bu değişimin İK'daki etkisi ise kaçınılmaz…

Index Grup İK Direktörü Veli Bozan, dijitalleşmenin beklenenden daha hızlı olduğunu ve şaşırtıcı sonuçlar doğurduğunu düşünenlerden. Bozan'a göre büyük verinin İK'daki kullanımını her geçen gün genişliyor. Bozan, "Önceleri Excel programında vakit harcayarak

yaptığınız veri analizleri artık bir tuşla önünüze seriliyor. Ayrıca bu teknolojiler yönetimde stratejik kararların alınmasına da önemli katkılar sunuyor. Stratejik İK tam da burada devreye girmeli ve uzun süren veri analizlerini artık yazılımlar yapmalı" diyor.

Büyük veri kullanımının içeriden terfiler başta olmak üzere tüm İK süreçlerinde yaygınlaşması Logo Yazılım İcra Kurulu Üyesi Esra Akar için de son derece kritik bir gelişme. Bu sayede, çalışan profilleri, iş çıktıları, yetkinlikler, performans sonuçları gibi analizlerde önyargıdan uzak kararlar alınabildiğini belirten Akar, şunları söylüyor: "Büyük veri ayrıca çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, işten ayrılma olasılıklarını hesaplayarak aksiyon alınmasını sağlamak gibi konularda da yöneticilere kolaylık sağlıyor."

ESRA AKAR

NİLÜFER BİRDAL

Kariyer.net Genel Müdürü Fatih Uysal, bu hızlı dönüşümde mobil dünyayı her alanda etkili kullanan kuşakların büyük etkisi olduğunu belirtiyor. Uysal, genç kuşağın iş bulma süreçlerini de hızla mobilleştirdiğini dile getiriyor.

6 DAHA DİJİTAL BİR İK

Teknolojinin baş döndüren hızı, yeni İK çözümlerinin yaratılmasını da hızlandırıyor. Örneğin, video mülakatlara ilgi artarken klasik mülakatlara ilginin azalması, İK alanındaki değişimlerden bir diğeri... Uzmanlara göre yakın gelecekte mülakatların robotlar ve yapay zekalar tarafından yapılması öngörülüyor.

KPMG 2017 İK Dönüşüm Araştırması'na göre alanında lider şirketler, İK süreçlerinde robotik teknolojilere yoğun biçimde yatırım yapıyor. KPMG Türkiye İK Direktörü Emre Çavuşoğulları, 2020'de işe alım ve işe uyum süreçlerinde robotların çok daha aktif rol oynayacağını belirtiyor.

Vaillant Group Türkiye İK Direktörü Nilüfer Birdal, "Klasik mülakatların yerini uzaktan dijital mülakatlar aldı. Artık İK birimleri çalışana yaklaştı ve mobilize oldu. Bu sayede ulaşılamaz ya da tedirgin edici İK algısı geçmişte kaldı" diye konuşuyor.

ŞİRKETLER NELER YAPIYOR?

NELER YAKIN TAKİPTE?

Shaya İK Direktörü YASEMİN AVCI, "Son dönemde en çok duyduğumuz konular çalışan motivasyonu, potansiyeli çekme ve elde tutma çalışmaları" diyor. Avcı, neler yaptıklarını şöyle özetliyor: "Yapılan çıkış mülakatları, memnuniyet anketleriyle çalışanların fikirlerini alıyoruz. Çalışanların hep daha iyiyi araması, şirketleri de sektördeki değişiklikleri takibe ve daha yaratıcı olmaya zorluyor."

SOSYAL MEDYA ETKİSİ

Şölen İK Direktörü NİHAT ÖZDEMİR, sosyal medyanın etkisine dikkat çekiyor. Özdemir, stratejilerini şöyle aktarıyor: "Süreçlerinize dıştan içe, pazardan geriye doğru bakmak, bu dinamiklere göre şekillenmek zorundasınız. Sadece bugüne odaklanmayan, aynı zamanda sosyoloji, teknoloji, ekonomi ve demografik etkileri de dikkate alan organizasyonlar başarılı olacak."

Z'YE HAZIR MIYIZ?

Pegasus İK Direktörü DİLARA OĞUR, 1995 ve sonrasında doğan Z kuşağının, 2030'da iş yaşamının dinamiklerini değiştireceğini söylüyor. Bu kuşağın istihdam piyasasına etkisini şöyle özetliyor: "Teknolojinin içine doğan Z kuşağı, sürekli sorgulayan ve araştıran bir kuşak. X ve Y'ye göre ne istediğini daha çok biliyor. Günlük hayatta sürekli değişim istiyor. Peki şirketler Z kuşağına hazır mı? Açıkçası daha uzun bir yolumuz var."

ÖZGÜRLEŞTİREN İK

Boyner Grup Başkan Yardımcısı İDİL TÜRKMENOĞLU, fark yaratmak için değişimlerin önünde pozisyonlanmak gerektiğini belirtiyor ve sözlerini şöyle sürdürüyor: "İletişim alanındaki hızlı gelişim, yeni yaşam tarzı, yeni beklentiler bizi 'yönetişim' sorununa getiriyor. İK'nın tüm iç kural ve süreçleri gözden geçirmesi, özgürleştiren bir yol seçmesi gerek. Bazı paradigmalar yıkılıyor, yıkılmak zorunda. Bu değişimleri anlamakta zorlanan, kendi sistem ve süreçlerine aşık İK yapıları beni çok şaşırtıyor."

MODERN ŞEHİRLER
HES KABLO İLE YÜKSELİR!

Mega şehirlerin güçlü altyapısına iz bırakan Hes Kablo, 40 yılı aşkın tecrübesi ve ileri teknoloji ürünü kablolarıyla dünyanın 130'dan fazla ülkesini kesintisiz enerjiyle hayata bağlıyor.

HES® KABLO

Güven veren teknoloji

hes.com.tr

BURCU CİVELEK YÜCE

AKBANK İK VE STRATEJİDEN SORUMLU GMY

"İK'NIN DÖNÜŞMESİ KAÇINILMAZ"

DİJİTALİZASYON ARTIYOR

İnsan kaynakları alanında en önemli gelişmelerden biri, dijital uygulamaların giderek artması. Önümüzdeki yıllarda dijital organizasyon, çalışanlar ve çalışma ortamı için yeni platformların ve araçların üretildiğine daha fazla tanık olacağız. Bir başka yeni ve heyecan verici konu ise İK analitiği.

NELER YAPIYORUZ?

Bugün büyük veri analitiğini, yapay zekayı, robot teknolojilerini konuştuğumuz bir dönemden geçiyoruz. Bambaşka bir insan kaynağının yetiştiği, 'dijital yerli' bir neslin iş dünyasının kapısından girdiği bir noktadayız. Tüm bu koşullarda İK'nın da dönüşmesi kaçınılmaz. Bu alanda biz de çok önemli çalışmalara imza atıyoruz. Hangi Akbanklıya hangi eğitimin verileceğini eğitim atama analitiğiyle belirliyoruz.

Dijitalleşme etkisi, yeni pozisyonların yaratılmasına da neden oluyor. Pegasus İK Direktörü Dilara Oğur, şimdiden yeni kavramlarla tanıştıklarını ve tanışmaya devam edeceklerini belirtiyor. "Çok değil, bundan 10-15 yıl önce bile bunları hayal edemezdik" diyen Oğur, şu örneği veriyor: "Şimdilerde CDO'lardan konuşulur oldu. CDO'yu teknolojiden, stratejiden ve pazarlamadan anlayan dijital lider olarak tanımlayabiliriz. Şirketlerin CDO'lara ihtiyaçları giderek artıyor ve bu sürecek."

Boyner Grup Başkan Yardımcısı İdil Türkmenoğlu da benzer görüşte. "Artık insana göre işler öne çıkıyor" diyen Türkmenoğlu, şunları söylüyor: "3-4 yıl önce olmayan yeni işler var artık. İnsanları kutulara sıkıştıramadığımız bir dönemdeyiz. Hiç arayışımız olmasa bile deneyiminden, uzmanlığından etkilendiğimiz yetenekleri birlikte çalışmaya davet ediyoruz."

HANDE AKARTUNA

NİHAN USANMAZ

7 ASIL İŞ YETENEĞİ TUTMAK

Yeteneği elde tutma konusu da son dönemde İK uzmanlarının ajandasına hızlı bir giriş yapan kritik başlıklar arasında. Çünkü sektör bağımsız tüm İK profesyonelleri, yetenekli çalışanı çekmenin ve elde tutmanın giderek zorlaştığı konusunda hem fikir. Üstelik bu konu, gelecekte de en zorlu konulardan biri olmaya devam edecek.

Yapılan araştırmalar da bunu doğruluyor. Randstad İK Trendleri ve Ücret Araştırması'nın 2017 sonuçlarına göre, şirketlerin İK alanında gördükleri en önemli zorluklar arasında yüzde 41,2 oranla "en iyi çalışanları elde tutmak" ilk sırada yer alıyor. Randstad Türkiye ve Yunanistan Genel Müdürü Leigh Ostergard, yetenek eksikliğinden etkilendiğini belirten şirketlerin oranının yüzde 70 olduğunu söylüyor.

Yeteneği elde tutmayı kritik yapan noktalardan biri de maliyet tarafı… Çünkü araştırmalara göre yetişmiş bir çalışanı kaybetmenin hesaplanmış maliyeti, o çalışanın maaşının 200 katına kadar çıkabiliyor. Çalışanları elde tutma konusunda önemli değişimler yaşandığını doğrulayan Lilly İlaç İK Eğitim ve Geliştirme Direktörü Hande Akartuna, şunları söylüyor:

"Organizasyonel yapılarda artık bir çalışanın birden fazla şapkayı taşıdığı roller ön plana çıkıyor. Bu değişiklikler de çalışan bağlılığı konusunda farklı yaklaşımları zorunlu kılıyor."

Ceva Balkanlar, Afrika, Orta Doğu ve Orta Asya İK Başkan Yardımcısı Nihan Usanmaz ise işin maliyet tarafının altını çiziyor. Usanmaz, şunları söylüyor:

"Artık yalnızca kârlılık değil verimlilik de önemli. Doğru adayı seçip işe yerleştirmek için birçok işletme değerlendirme merkezleri adı altında yeni uygulamalar devreye alıyor. Çeşitli analizler, testler, sunuş ve vaka çalışmalarla doğru işe doğru aday seçiminde daha hassas davranılıyor."

Şirketlerin İK alanında gördükleri en önemli zorluk, yüzde 41,2 oranla "en iyi çalışanları elde tutmak".

TÜRKİYE VE DÜNYA GÜNDEMİNİ İLK BİLEN SİZ OLUN!

Günün önemli gelişmeleri, gündemin sıcak başlıkları tarafsız haberlerle ekranlarınızda.

CNN TÜRK

ilk bilen siz olun

tv.cnnturk.com
twitter.com/CNNTURK

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

ŞENNUR KURU

KİBAR HOLDİNG İK BÖLÜM BAŞKANI

İŞ FELSEFEM

Sorumlu hisset, değer ver ve sorumlu tut.

ÇOCUKLUĞUMDA

Ayna karşısında büyük kalabalıklara onları heyecanlandıran konuşmalar yapardım. İçerik değişirdi; bazen bir bilim insanı bazen bir başarıyı kutlayan sporcu bazen de toplumsal sorunlarla ilgili çözüm önerilerini paylaşan sorumlu bir insan olurdum.

EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Yeni neslin farklılaşan beklentilerine uygun çalışma ortamıyla kendisini sürekli yenileyen ya da yeni beceriler kazanabilen iş gücünü buluşturabilmek.

MEZUN OLDUĞUMDA

Sadece işimi iyi yapmayı ve içinde bulunduğum topluma faydalı olmayı istedim.

EĞİTİM YOLU

(1988-1995)
Hazım Kulak Anadolu Lisesi

(1995-1999)
İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Müh. Bölümü

KARİYER YOLU

(1999-2001)
Stratejik planlama ve organizasyon yönetimi-**Toprakbank**

(2001-2005)
İnsan kaynakları uzmanı-**Yıldız Holding**

(2006-2009)
İnsan kaynakları uzmanı-**Sabancı Holding**

(2009-2010)
Stratejik insan kaynakları müdürü-**Enerjisa**

(2010-2011)
İnsan kaynakları müdürü-**Sabancı Holding**

(2011-2015)
Organizasyonel gelişim direktörü-**Avea**

(Haziran-Kasım 2015)
Grup insan kaynakları direktörü-**Sabancı Holding**

(2015-2017)
İnsan kaynakları iş ortaklığı direktörü-**Türk Telekom**

(2017-…)
İnsan kaynakları bölüm başkanı-**Kibar Holding**

YAŞAM MOTTOM

İyi ol, değer kat ve tadını çıkar…

KARİYER HEDEFİM

Bulunduğu ortamda iz bırakan, etki yaratan bir lider olarak akla gelen isimlerden birisi olmak.

BAŞARI FORMÜLÜM

Hiçbir şeyi yapmış olmak için yapmam, her zaman ulaşılacak sonuçta nasıl bir değer yaratılacağını anlamaya çalışır ve işin sonucunda bu değeri görmek isterim.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM...

Büyük organizasyonel dönüşüm programlarını başarıyla yönetmiş ve tamamlamış olmak. İşin en keyifli kısmıysa kritik adımlar tamamlandığında başarıların kutlanması.

HOBİM

Haftada en az 2 gün aletli pilates yaparım. Hafta sonları çekirdek aile olarak vakit geçirmeyi ve kısa da olsa her fırsatta küçük ama yorucu tatiller yapmayı severim.

Tırmanış

"ÖĞRENME İŞTAHIMIN SONU YOK"

TÜV SÜD TÜRKİYE'NİN CEO'SU EMRE BÜYÜKKALFA, BAŞARI FORMÜLÜNÜ ŞÖYLE TANIMLIYOR: "NEYİ BİLMEDİĞİMİ BİLMEK VE BU YOLDA YORULMAKSIZIN ÇALIŞMAK."

TÜV SÜD Türkiye'nin 2017 Eylül'de göreve başlayan yeni CEO'su Emre Büyükkalfa, iyi eğitimli, genç, vizyoner, sosyal bir profesyonel. 1996 yılında Avusturya Lisesi ve 2000 yılında Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2004 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde MBA programını tamamladı. 2005 yılında kurucu çalışanlarından biri olarak katıldığı şirkette 11 yıl boyunca çeşitli görevlerde bulundu ve bugün CEO koltuğuna oturdu. Bu yeni görevinde Büyükkalfa'nın gündemini, TÜV SÜD'ün global ölçekte portföyünde bulunan yeni ürün ve hizmetleri

Türkiye'ye kazandırmak oluşturuyor.

İş felsefesini, "Sürekli öğrenme ve sürekli gelişim... Öğrenme iştahımızın sonu yok" diyerek tanımlayan Büyükkalfa, başarı formülünü ise şöyle açıklıyor: "Neyi bilmediğimi bilmek ve bu yolda yorulmaksızın çalışmak, asla odağı yitirmemek ve takım içinde kusursuz odak birlikteliği sağlamak..."

Genç CEO, tüm bu başarılarının yanında ayrıca bir müzisyen. Yaklaşık 20 yıllık Bluesaint isimli müzik grubunun kuruluşundan bu yana bas gitaristliğini üstleniyor. Bu tutkusunu ise şu sözlerle anlatıyor: "Popüler kültür içinde kendine çok az yer bulabilen blues'a gönül veren grubumun, rock n'roll ve swing'lerle süslü repertuvarı, aslen 1920'lerin delta köklerinden 80'lerin modern yorumlarına uzanan geniş bir blues yelpazesinden oluşuyor."

Yolculuk

"Çok yönlü düşünebilmek başarı getirir"

Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler mezunu olan ODE Yalıtım Pazarlama Direktörü **Ceylin Akdemir**, çalışma hayatına 2004 yılında GİSAD'da pazarlama ve satış uzmanı olarak başladı. Ardından Arzum'da ticari pazarlama uzmanı, ürün müdür yardımcısı, ürün müdürü ve pazarlama iletişim müdürü olarak görev yaptı. 2017 Ekim'den bu yana ise şu andaki görevini sürdürüyor.

1 En önemli deneyimi

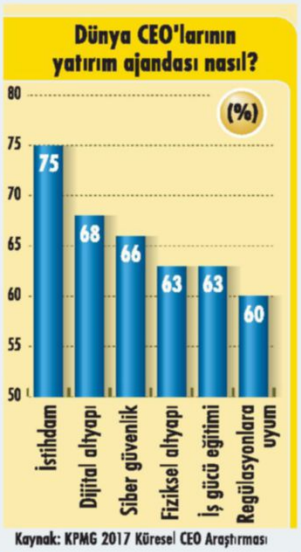
"Arzum Elektrikli Ev Aletlerinde, farklı sektörlerde uzmanlaşmış üst düzey yöneticilerle uzun süre çalışmak, iş hayatına ilişkin yeni bakış açıları edinebilmemi sağladı. Bu tecrübe, farklı sektörlerdeki uygulamaların çalışılan alana nasıl uyarlanabileceğini ve çok yönlü düşünebilme kabiliyetinin, işte başarıyı yakalamaya nasıl katkı sunabileceğini görmemi sağladı.

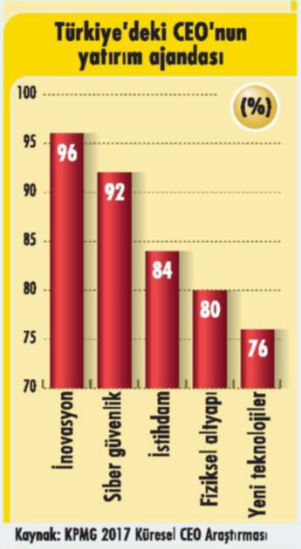
2 Kariyer hedefi

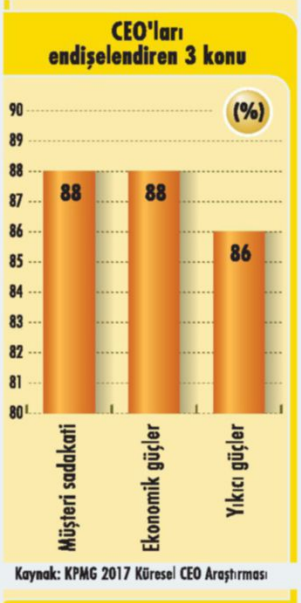
Kendimi sürekli geliştirmek, yaptığım işe faydalı olabilmek ve sağladığım katma değeri artırabilmek her zaman öncelikli hedefim oldu. Şimdi de faaliyetlerini yalıtımda dünya markası olma hedefiyle sürdüren Ode Yalıtım'da, 2017 Ekim ayında başladığım görevimde, aynı vizyonla çalışmalarıma devam edeceğim.

3 Gündemi

2018'i su yalıtımı yılı ilan eden ODE'nin pazarlama ve kurumsal iletişim alanlarındaki hedeflerini başarıyla gerçekleştirmek en önemli gündemim. Ayrıca bu yıl hayata geçirdiğimiz 'Paydaş Paylaşım Platformu' ile paydaşlarımızla çok daha fazla bir araya gelebilmeyi de hedefliyoruz."







"BİNDE 1" SENDROMU

ABD'nin en büyük 8 üniversitesi son iki yılda gelen başvuruların yüzde 6 ila 16'sını kabul etti. Türk şirketlerinde ise bu oran yüzde 1 civarında. Bir başka deyişle Türkiye'nin büyük şirketlerinde işe girmek Harvard'a kabul edilmekten bile zor. Uzmanlar durumu kısaca "Arz talep dengesizliği var; iş sayısı değil ama yeni mezun ve işsiz sayısı artıyor" diye özetliyor. Bu dengesizliğin şirketleri giderek daha zorlu bir elemeye yönelttiğini de ekliyorlar. Biz de Eczacıbaşı'ndan Microsoft Türkiye'ye en çok çalışılmak istenen şirketlerin başvuru kabul oranlarını inceledik ve kabul şartlarını mercek altına aldık. İşte sonuçlar...

DEVLERDE İŞE GİRME ORANI HARVARD'I GERİDE BIRAKTI

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

Harvard Üniversitesi, dünyanın en gözde, girilmesi en zor eğitim kurumlarından biri olarak tanınır. Son 2 yılın verilerine göre bu üniversiteye başvuru yapan her 100 kişiden ortalama yüzde 5,8'i kabul alabildi. Kabul oranının bu kadar düşük olması nedeniyle, bazı şirketlere girişin zorluğunu belirtmek için, "Harvard'a kabulden daha zor" değerlendirmesi yapılırdı. Şimdi ise başta dünyanın yükselen dev şirketleri olmak üzere çok sayıda şirkete girmek, Harvard'a kabul almaktan daha da zor hale geldi.

Bu zorluk, Apple, Facebook ve Google gibi, nitelikli nüfusun çalışmaya can attığı dünya şirketleri için de geçerli. Örneğin Google İK Direktörü Laszlo Bock, her yıl 3 milyon civarında başvuru aldıklarını ve bunların ancak 7 binini istihdam edebildiklerini söylüyor. Yani başvuru yapan 428 kişiden sadece 1'i süreci Bock'un deyişiyle "Googler" olarak tamamlıyor. Bu da Google'ı, yüzde 0,2 kabul oranıyla Harvard, Standford ve Yale'e göre girilmesi çok daha zor bir yer yapıyor.

Google'da işe alınanların yüzde 14'ü üniversite mezunu değil; yani şirket illaki en yüksek diplomaya değil, adayın rolün gerektirdiği alana hâkimiyetine, öğrenebilme yeteneğine bakıyor.

Ayrıca Google adayların acil durum liderliği, yaratıcılık ve takım çalışması yatkınlığı gibi niteliklerini de inceliyor. Bunu da uzun bir süreçte farklı rollerin gerçekleştirdiği derinlemesine mülakatlarla anlamaya çalışıyor. Bock, sürecin kritikliğini, "Herkesin kendinden daha iyi birilerini işe almasını istiyoruz, çünkü aksi, vasat bir yetenek havuzuna yol açabilir" sözleriyle açıklıyor. Facebook, Apple ve Microsoft'ta da yüzde 0,1-0,3 aralığındaki kabul oranlarıyla benzer zorlu süreçlerin yaşandığı biliniyor.

KÜRESEL ÇEKİCİLİK ÖNEMLİ

Adecco Türkiye İK Direktörü Akgül Can Beyhan, bu global devlerin kabul oranlarının Türkiye'deki köklü kurumsal şirketlerle benzerlik göstermesini "iş piyasasındaki global arz talep dengesizliğinin tüm dünyayı benzer istatistiklerde buluşturmasına" bağlıyor. Özellikle çok uluslu şirketlerdeki süreç ülke bazında fazla farklılık göstermiyor. Uzmanlar, bu şirketlerin yabancı marka çekiciliği, çalışanlarına yaptığı yatırım ve sunduğu "küresel rotasyon" imkanları nedeniyle çok fazla başvuru aldığını söylüyor.

ABD'nin en iyi 8 üniversitesinin son iki yıl başvuru kabul ortalaması yüzde 6 ila 16 arasında

IVY LEAGUE KABUL İSTATİSTİKLERİ

		2016 (%)	2017
1	Harvard	5,9	5,8
2	Yale	6,8	6,7
3	Princeton	7,9	7,3
4	Columbia	7,4	6,9
5	Brown	9,6	9,2
6	Dartmouth	9,4	10,0
7	Penn	12,3	12,1
8	Cornell	16,2	15,2

Başvuru sayısına göre işe kabul oranının en fazla yüzde 1 civarına tekabül etmesi ise bir tesadüf değil. Unida Kurucu Ortağı Saide Kuzeyli, bu şirketlerin adayları akran çalışanları dahil çeşitli birimlerden yetkililerle çok katmanlı mülakatlara soktuklarını söylüyor. Kuzeyli, "Çalışanı global bir varlık olarak görüyorlar. Bu nedenle adayda sadece arka plan değil, şirketin değerleriyle uyum ve birçok yetkinlik de arıyorlar. Süreç çok uzuyor, bazen görüşme için yurt dışına dahi çağrılanlar oluyor. Müthiş bir yarış var" diyor.

BSH Türkiye örneğine bakıldığında söylenenler anlam kazanıyor. Şirkete gelen başvuru sayısı son 5 yılda yüzde 50 artış gösterdi ve 2017'de 190 bine yaklaştı. Ancak son 2 yıla bakıldığında yine de istihdam oranının yoğun talebin yüzde 1'ine dahi ulaşmadığı görülüyor.

BSH İK Başkan Yardımcısı Ahmet Aksoy, elemede 'değerlendirme merkezi uygulaması' kullanarak yönetici adaylarını "ilham verme, otantik liderlik, koçluk, stratejik düşünme, yenilikçilik, girişimcilik" gibi yetkinlikler üzerinden değerlendirip bir kısa liste oluşturduklarını anlatıyor. Aksoy, "Sonrasında ise birçok farklı aşamadan oluşan envanter, test ve vaka çalışmalarıyla bizi en doğru adayı seçmek konusunda destekleyen araçları sürecimize entegre ediyoruz" diyor.

EN GARANTİCİ YAKLAŞIM!

Büyük holding ve gruplar da hem başvurunun yoğun olduğu hem de girişin zor olduğu kurumlar… Örneğin Doğuş Grubu, son 2 yılda ortalama 1 milyon civarında, Kibar Holding ise ortalama 260 bin, Eczacıbaşı Topluluğu 50 bin başvuru almış. Uzmanlar, "kale gibi" görülen holding ve gruplara yönelen ilgide "iş garantisi ve rotasyon imkânının" CV akınının arkasındaki itici güç olduğunu düşünüyor.

MY Executive Yönetici Ortağı Müge Yalçın ise, "Kurumsallaşmış yönetici yetiştirme programlarının yanı sıra grup içerisindeki farklı işlere ve şirketlere geçiş imkânı adaylara çok çekici geliyor" diyor.

Bu şirketlerin işe alım oranlarına bakıldığında son iki yılda yüzde 0,50-1 civarı bir seviye öne çıkıyor. Uzmanlar, ayrıca bu oranlarda, işsizlik korkusuyla çoğu zaman zaten olmayacağını bile bile gönderilen yetersiz özgeçmişlerin etkisinin yüksek olduğunu düşünüyor.

Msearch INAC Kurucu Başkanı Ali Midillili, "Süzgeçten geçen başarılı başvurular yüzde 10'u geçmez" diye konuşuyor.

Yine de bu köklü kurumların globalden ilham alarak uyguladıkları ciddi eleme sürecini es geçmemek gerekiyor. Örneğin, Kibar Holding İK Bölüm Başkanı

KARİYER FIRSATLARI VE GÜÇLÜ MARKA İLGİYİ ARTIRIYOR

ANA HEDEF

Son 5 yılda aldığımız başvuru sayılarında yüzde 26'lık artış var. Şirketimizin sunduğu yurt içi ve yurt dışındaki kariyer gelişim fırsatları ve güçlü kurumsal kimliği, talebin her geçen yıl artması üzerinde etkili. Ancak alınan başvuru sayısının yüksekliği esasen odaklandığımız bir nokta değil. Ana hedefimiz, herhangi bir açık pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun adayların şirketimizde çalışmayı tercih ederek başvuru yapmaları.

NASIL SEÇİYORUZ?

İlk olarak, açık pozisyonun temel niteliklerine sahip adayları önceliklendiriyoruz. Uluslararası bir şirket olduğumuz ve çalışanlarımıza yurt dışında kısa ve uzun dönem atamalarla birçok farklı uluslararası deneyim fırsatı sunabildiğimiz için, yabancı dil birçok pozisyonun temel gerekliliklerinden oluyor. Bunun yanında kişilerin, varsa ilgili alanda tecrübelerini ve geçmiş başarılarını inceliyoruz.

ANDREEA CHIRIAC
PHILIP MORRIS SABANCI İK DİREKTÖRÜ

AYLİN SÖNMEZ

ATA SELÇUK

Türkiye'de büyük şirketlerin işe alım oranlarının ortalaması IVY League kabul ortalamasının çok altında

	2016		2017	
	Başvuru sayısı (bin kişi)	Kabul oranı (%)	Başvuru sayısı (bin kişi)	Kabul oranı (%)
Sanko Holding	10	12,00	12.5	12,00
Türkiye İş Bankası	26	1,48	25	2,96
Microsoft Türkiye	3.5	1,29	3	1,33
Doğuş Grubu	1.415	0,83	963	1,16
Eczacıbaşı Topluluğu	50	1,00	50	1,00
QNB Finansbank	160	1,19	242	0,84
EY Türkiye	97	0,67	100	0,70
Kibar Holding	235	0,51	290	0,45
Abdi İbrahim	150	0,52	250	0,44
PwC Türkiye	22,5	0,58	27,5	0,41
PepsiCo Türkiye	121	0,36	170	0,41
Garanti Bankası	430	0,31	240	0,38
Yapı Kredi Bankası	550	0,36	570	0,30
Memorial Sağlık Grubu	400	0,29	450	0,27
Lilly İlaç	10	0,60	15	0,27
Mercedes-Benz Türk	130	0,15	130	0,19
BSH Türkiye	150	0,23	186	0,19
Pegasus Hava Yolları	550	0,33	735	0,17
L'Oréal Türkiye	50	0,19	60	0,13
Philip Morris/Sabancı	80	0,15	110	0,11

Şennur Kuru, yetkinlik envanteri ve genel yetenek sınavlarının yanı sıra adaylarla uzaktan canlı video görüşmeler gerçekleştirdiklerini anlatıyor.

Eczacıbaşı Holding İK Grup Başkanı Ata Selçuk ise adayları, başvurularını takiben, kavramsal beceri testi, kişilik envanteri ve yabancı dil testlerine tabii tuttuklarını söylüyor. Diğerlerine göre yüzde 12'lik kabul oranıyla öne çıkan Sanko Holding ise önce, CV taramasını geçen adaylarla yapılandırılmış mülakatlar yapıp, bunları kayıt altına alıyor. Bu aşamayı geçen adaylara pozisyonun gerektirdiği yazılı testler uygulanıyor. Holdingin İK Koordinatörü Saltuk Ertop, "Bunların sonuçlarının görüşme sonuçlarına uygun olup olmadığı değerlendirilerek en doğru adaya ulaşıyoruz" diyor.

EN ÇOK ARANAN YETKİNLİK!

PepsiCo Türkiye de global markası nedeniyle yoğun talep gören şirketlerden. Özellikle sosyal medyada sunduğu olanakları anlatmaya başladığı son 2 yılda başvuru sayısı 170 bine kadar çıktı. 2017 kabul oranına bakıldığında ise yüzde 0,37 seviyesi görülüyor. Nedenine bakıldığında global işe alım prosedürüyle yönetilen titiz işe alım süreci görülüyor. Şirket bu süreçte teknik sorulardan ziyade kişinin sorun çözme yeteneğine, takım oyununa yatkınlığına ve kişisel özelliklerinin kurum kültürüne uyumuna dikkat ediyor.

PepsiCo Yetenek Kazanımı ve İşveren Markası Türkiye Ekip Lideri Aylin Sönmez, "Tüm dış adaylar için 'yetkinlik bazlı mülakat' görüşmesinin ardından değerlendirme merkezi uygulamaları yapılıyor. Bu uygulamalar doğru yetenekleri keşfetmemizde bize yardımcı oluyor" diyor. Bir diğer "global çekici" L'Oréal Türkiye'de de durum benzer… Marka bilinirliği arttıkça son 5 yılda aldığı başvuru sayısı iki kattan fazla artan şirkete başvuru sayısı 2017'de 60 bin seviyesine ulaştı. Ancak şirket 2016'da başvuruların yüzde 0,19'unu, 2017'de ise yüzde 0,13'nü istihdam etti.

L'Oréal Türkiye İK Direktörü Demet Akman, kendileri için kritik referansın adayın "gelişmeye ve geliştirmeye açık olması" olduğunu söylüyor: "Girişimci çalışan konseptine yatırım yapan bir şirket olarak adayda motivasyon, merak, sorgulayıcılık, dijital dünyaya ve son trendlere ilgi arıyoruz"

UZMANLIK BARİYERİNE DİKKAT

Bir de hem sektörel hem de global çekiciliği birleştiren şirketler var. Otomotiv devi Mercedes-Benz Türk, bunun en iyi örneklerinden. Şirketin iş başvurusu sayısı son 5 yılda yüzde 130 artış gösterdi. Şirketin iş kollarını gün geçtikçe daha da genişletmesi, yeni yatırımlarla üretim kapasitesini sürekli artırması ve global

GÖREVİ SAHİPLENME VE TEKNİK BECERİ ARIYORUZ

YETKİNLİK

Yeni mezunlara yönelik pozisyonlarımızda bizim için önemli olan, adayın görevi sahiplenecek, yeri geldiğinde ilgili sorumlulukları üstlenip yönetecek yetkinliklere sahip olması. Dikkat ettiğimiz bir diğer nokta da sosyal yaşamla iş yaşamını sağlıklı yönetecek potansiyelde olmak. Bu noktada öğrenciyken deneyim kazanmanın önemli olduğunu düşünüyoruz. İşe alım görüşmelerinde adayların önceki tecrübelerine göz atıyoruz.

İYİ İLETİŞİM

Garanti Bankası çalışma kültüründe ortak çalışma ve iyi iletişim kurmak yer alıyor. Gerek müşterilerimizin, gerek çalışanlarımızın ihtiyacını anlamak için onları dinlemek ve beklentileri aşmak çok önemli. Deneyimli adaylarımızda ise pozisyonun gerektirdiği birtakım teknik beceriler, program kullanım bilgisi gibi noktalar öne çıkabilir. Bu durumda dikkat edilecek ve bir adayı diğerinden daha öne çıkaran, tecrübesi ve işe yaklaşımı oluyor.

OSMAN TÜZÜN / GARANTİ BANKASI GENEL MÜD.YARD.

sorumluluklarını büyütmesi bunun en önemli nedenleri arasında. Yine de şirket son iki yılda aldığı 130 bin civarı başvurunun sırasıyla sadece yüzde 0,15 ve yüzde 0,19'unu istihdam etti.

Mercedes-Benz Türk İK Müdürü Betül Çorbacıoğlu, buradaki titiz süzgecin "spesifik ihtiyaca en uygun" adayı yakalayabilmek hedefiyle çalıştığını anlatıyor. Uzmanlar da otomotiv şirketlerinin mühendis adayları için hala en gözde şirketlerden olduğunu, ancak gelen "genel CV'lere" karşın buralardaki belli uzmanlık alanlarından kaynaklanan ihtiyacın seçiciliği artırdığını söylüyorlar.

Bilişim şirketleri de otomotivle benzer nedenlerden istihdamda arz talep dengesizliği yaşıyor. PageGroup Ülke Müdürü Hugo Campo, "Bu firmalar özellikle belli konular ya da projelere özel uzmanlıkta yetenekler arıyor. Yeni nesilde tek konuda derinlemesine uzmanlaşma yerine farklı deneyimler edinme isteği nedeniyle de spesifik yeteneklere ulaşmada zorluk yaşıyorlar" diyor. Microsoft Türkiye'nin son 2 yılda yüzde 1 civarında gezinen istihdam oranları bunun net bir göstergesi. Şirketin İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Esra Gaon, bu sorunu çözmek için işe alım yazılımını değiştirdiklerini söylüyor. Gaon, "Yeni sistemimiz adayları pozisyonun kilit yetkinlikleriyle ilgili soruları yanıtlamaya yönlendiriyor" diyor.

MÜŞTERİYE ÖNEM KRİTERİ

Global danışmanlık şirketleri de özellikle parlak beyinlerin CV'lerinde prestij sembolü olarak görmek istedikleri ilk referanslardan. O yüzden talep çok yoğun, ancak yine EY Türkiye ve PwC Türkiye'nin başvuruya göre istihdam oranlarının yüzde 1'in altında olması kabul süreci hakkında bir fikir veriyor.

Unida Kurucu Ortağı Saide Kuzeyli bu şirketlerin eleme sürecinde adayların mezun olduğu okullar, mezuniyet derecelerinin en üst düzeyde olmasının yanı sıra çok yönlü bir kapasite aradığını söylüyor. Kuzeyli, "İşe alınacaklar müşteri önüne de çıkacağı için hem kişilik özelliklerinin hem de matematiksel zekalarının çok yüksek olmasına dikkat ediliyor. 2-3 gün süren yoğun mülakatlarda örnek vakalar üzerinden düşünce zincirinizin doğruluna bakıyorlar" diyor.

EY Türkiye İşe Alım Müdürü Özlem Nalbantoğlu, Kuzeyli'nin anlattıklarına paralel şekilde işe alım sürecinde "müşteri" kriterine dikkat çekiyor. Nalbantoğlu, "Başvuruların incelenmesi sonrası uygun adaylar yazılı test aşamalarına ve yetkinlik bazlı görüşmelere tabi oluyor. Tüm bu seçme yerleştirme süreçlerinin sonunda yalnızca doğru adayı işe almayı değil; aynı zamanda EY değerlerine uygun, markamızı müşteri nezdinde en iyi temsil edeceğine inandığımız kişileri de seçmeyi hedefliyoruz" diye konuşuyor. PwC Türkiye'nin İK Lideri Sibel Eren de işe alım sürecinde benzer zorlu etaplardan

HUGO CAMPO

BETÜL ÇORBACIOĞLU

GENÇSEN

CINEMAXIMUM'DA HAFTA İÇİ

%20

İNDİRİMLİSİN!

CGV CINEMACLUB

Keyfi Paylaş

cinemaximum

Bu kampanya 25 yaş altı CGV Cinema Club Üyeleri için, pazartesi, salı ve perşembe günleri geçerlidir.

cinemaximum.com.tr

App Store

Google play

bahsederken nihai olarak kişinin PwC'nin değerleriyle uyumunun karar sürecini belirlediğini söylüyor.

ŞİRKETLERDE YÜKSEK DEVİNİM

CV'lerin aktığı bir diğer sektör de bankacılık. Son iki yıla bakıldığında belli başlı bankalara 25 bin ila 560 bin arası iş başvurusu geldiği görülüyor. Yine başvuruya göre istihdam oranına bakıldığında son 2 yılda yüzde 0,3-2 arası bir seviye görülüyor. Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere, oranların düşüklüğünü, "bankacılık sektöründe verimliliğin ve alternatif kanalların öne çıkmasının yeni istihdam ihtiyacını sınırlamasıyla" açıklıyor. Aslında uzmanlar bankaların matematiksel-sözel testler ve çok basamaklı kişilik/yetkinlik mülakatlarıyla en yerleşik İK süreçlerine sahip olduğu konusunda ortak görüşte. İşe alımda belirleyici olanın ise mülakatlardaki performans olduğunu vurguluyorlar.

Bankalardan aldığımız bilgiler de bu görüşleri doğruluyor. Türkiye İş Bankası İK Müdürü Tankut Tabak, "uzman yardımcısı" ve "müfettiş yardımcısı" adaylarını genel yetenek ve mesleki bilgi sınavının ardından bir dizi iş ve durum simülasyonundan oluşan değerlendirme merkezi aktivitelerine soktuklarını söylüyor. Tabak, "Bu aktivitelerimiz adayın iş başında ve iş ortamında sergileyeceği davranışları öngörebilmek ve kurum kültürümüze uygunluğunu ölçmek açısından bize çok fazla bilgi sağlıyor" diyor. QNB Finansbank İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Alp de elemede mülakatın kritik rol oynadığını vurguluyor. Alp, "Önceden, iyi eğitim almış olmak, mesleki yetkinliklere sahip olmak işe girmek için yeterli görülüyordu. Ancak günümüzde, bunun ötesinde değerlerimize ve işin gerektirdiği yetkinliklere uygunluğu ölçümlemeye odaklanıyoruz" diye konuşuyor.

GLOBALLEŞME KAZANDIRIR MI?

Bir diğer favori istihdam alanı olan ilaç sektörü ağırlıklı global kurumsal yapısı, görece yüksek ücretleri, yan hakları ve kariyer yolu garantisi nedeniyle adayların hedefinde. PageGroup Ülke Müdürü Hugo Campo, ilaç şirketlerinin seçtikleri adaylarla uzun bir yol yürümek istedikleri için işe alım kriterlerinin "oldukça yüksek, katı ve seçici" olduğuna vurgu yapıyor. Dünyanın önde gelen ilaç şirketlerinden Lilly İlaç'ın Türkiye'deki son iki yılda işe alım oranına bakıldığında sırasıyla yüzde 0,60 ve yüzde 0,27 seviyeleri görülüyor. Lilly İlaç İK Direktörü Hande Akartuna kendileri için belirleyici olanın sektörün dönüşüm hızına ayak uydurabilme kriteri olduğunu söylüyor.

HAKAN ALP

EBRU ESMEN
METE DOĞUŞ HOLDİNG İK BÖLÜM BAŞKANI

5 YIL ÖNCEYE GÖRE 2 KAT FAZLA BAŞVURU ALIYORUZ

MARKA ETKİSİ

2017'de 963 bin 463 adaydan başvuru aldık ve 11 bin 222 kişiyi istihdam ettik. 2017'de aldığımız başvuru oranı 5 yıl öncesine göre 2 katından fazla. İşveren markası çalışmalarımız ve son 5 yılda grubumuzun farklı sektörlerde yaptığı yatırımların bu artışta etkili olduğunu söyleyebilirim.

FİLTRELEME

Kalifiye özgeçmişleri, pozisyona uygun kriterler bazında filtreleyerek kolaylıkla yakalayabiliyoruz. Filtrelemede doğru adaylara ulaşabilmek için özgeçmişin güncel olması, uzmanlık alanlarının belirtilmesi çok önemli. Adayların iş tanımını özgeçmişlerinde detaylı açıklamaları, anahtar kelimelerle arama yapıldığında daha görünür olmalarını sağlıyor.

Aslında ilaç sektöründe "favori şirketler" kategorisinde yabancılar lehine bir yerli yabancı ayrımı var ama Abdi İbrahim "pazar liderliği ve globalleşme atağıyla" bu engeli çoktan aşmış görünüyor. Öyle ki şirketin aldığı başvuru sayısı beş yıl önceye göre yaklaşık dört kat artmış. Son iki yıla bakıldığında ise 2016 yılında yaklaşık 150 bin, 2017'de yaklaşık 250 bin kişiden başvuru geldiği görülüyor. Buna karşılık eleme süreci çetin. Her iki yılda işe alım oranı sırasıyla yüzde 0,52 ve yüzde 0,44… Abdi İbrahim İK Genel Müdür Yardımcısı Hakan Onel, elemede kritik aşamanın adayların sözel, sayısal ve soyut becerileri hakkında fikir veren genel yetenek testinden aldıkları puan olduğunu söylüyor. Onel, "Böylece hem daha bilimsel sonuçlara göre çıkarımlarda bulunmuş oluyoruz hem de potansiyel bir adayı sırf okuduğu bölümden dolayı elememiş oluyoruz" diyor.

WORLD
CITIES CONGRESS ISTANBUL'18
ISTANBUL
METROPOLITAN
MUNICIPALITY
MEET THE
SMART
CITIES
17-18-19
APRIL 2018
YENİKAPI EURASIA EXHIBITION & SHOW CENTER
worldcities2018
WorldCities2018
worldcities2018
World Cities Istanbul
www.worldcities.istanbul
info@worldcities.istanbul
+90 216 425 63 00
UBM

John A. Davis

Cambridge Aile Şirketleri Enstitüsü

Devir rehberi

Aile şirketlerinin batma nedenlerinin başında yönetim devrindeki başarısızlıklar geliyor. Peki yetki devri sırasında şirketleri "raydan çıkarabilecek" veya yanlış gidebilecek neler olabilir? İşte bunlardan 5 tanesi…

1 YENİ NESİL SORUNU

Eğer şirketin liderliğini bir aile üyesine devretmeye niyetlendiyseniz ancak bu kişiler şirkete liderlik etmeye ilgi duymuyor ya da yeterince kalifiye değilse asla başarılı bir devir yapamazsınız.

Aile üyelerinin şirkete sırt çevirmesinin genellikle 4 temel nedeni vardır: Ailenin gelecek kuşak için yeterince plan yapmaması bunlardan ilki. Genç aile üyelerinin aile şirketi içinde olumlu deneyimler yaşamamış olma ihtimali de çok yüksektir. Genç kuşak şirket içinde iyi şekilde tanıtılmamış ya da ebeveynleri onlarla ilgili sürekli şikayette bulunmuş olabilir. Üçüncü yaygın neden ise şirket içinde gelecek kuşağı cezbedebilecek cazip kariyer fırsatlarının olmamasıdır. Bugün şirketlerde gelecek nesiller oldukça iyi eğitiliyor. Bu nedenle potansiyel şirket veliahtlarının önünde aile şirketiyle rekabet edebilecek başka cazip kariyer seçenekleri de var. Dördüncü neden ise aile üyelerinin samimi bir şekilde şirkette kariyer yapmaya heveslendikleri bir dönemde onların aile şirketine katılmak konusunda cesaretlerini kıran başa çıkılmaz ilişkilerle dolu aile içi gerilimler de olabilir.

Ailelerin kalifiye liderler çıkaramamasının temel nedeni planlama eksikliğidir. Burada asıl sorun genç aile üyelerini sıkı çalışmaya, riskler almaya ve şirket hakkında bilgi sahibi olmaya doğru şekillendirecek erken yaştaki deneyimlerin sağlanmamış olması diyebiliriz. Yapılan bir başka hata ise şirkette geleceğin liderlerine yeterince zorlayıcı görevler verilmemesidir. Madem ki ailede kalifiye bir yönetim devri zorlayıcı bir iş, o zaman aile dışı bir kalifiye yöneticiyle ilgili yedek bir planın olması da mantıklı olmaz mı? Ailelerin bazen "bir nesil atlamaları" veya doğru zamanda şirketle ilgilenecek ve yeterince kalifiye olan yeni bir şirket liderinin ortaya çıkmasını bekleyecek kadar sabırlı olmaları gerekebilir. İşte bu "bekleme" dönemlerinde devreye aile dışı liderler girebilir. Aile dışı lider adaylarından faydalanmayı görmezden gelen aileler sonuçta sadece bindikleri dalı keser.

2 HATALI VELİAHT SEÇİMİ

Kendinize veliaht tayin etme süreciniz zayıf bir lider seçmenizle sonuçlanırsa o zaman söz konusu geçiş süreciniz büyük ihtimalle başarısız olacaktır. Liderlerin yönetim, liderlik ve idare konularında gerekli becerilere sahip olması şarttır. Ancak sadece bunlar da yeterli olmaz. Potansiyel liderler, ailenin desteğini almazsa bir sonraki neslin ipleri ele almasından sonra aile içinde çatışmalar olabilir.

Gelecek kuşak üyeleri şirketle fazlasıyla ilgileniyor olsalar bile liderlik modelinin aile ile şirketin gerçekliklerine uyması şarttır. Gelin şimdi çok kapasiteli ve iyi eğitim almış iki kardeş olan Elizabeth ve Edward örneğine bir göz atalım. Babaları 50'li yaşların ortasında aniden vefat ettiğinde Edward aile şirketinde ve Elizabeth de olan biten her şeyden haberdar olmasına rağmen aile şirketi dışında çalışıyordu. Babalarının vefatından sonra kendilerine yüzde 49'arlık pay kaldığını öğrendiler. Annelerine ise "anlaşmazlıkları çözmesi" için yüzde 2'lik şirket hissesi miras kalmıştı. Peki burada sorun neydi? Elizabeth ve Edward iyi geçinemedi. Anneleri de asla aralarındaki sorunlara çözüm bulmakta başarılı olamadı. Bu yeni liderler şirkette 8 yıl boyunca güya "birlikte" çalıştı. Ancak her kilit karar için kıyasıya kavga ettiler. Anneleri ise sadece iyi geçinmelerini rica ederek müdahalede bulundu. Önlerindeki seçenekler nelerdi? Şirketi bölebilirlerdi. Birisi diğerinin hissesini satın alabilirdi. Şirketi satabilirlerdi ya da oturup şirketin eriyip gitmesini izleyebilirlerdi. Peki onlar ne yaptı? En son seçeneği seçtiler. Sadece birkaç yıl sonra bir zamanlar fevkalade başarılı olan bu şirket değer kaybetmeye başladı. Veliaht tayin süreci çökmüştü. Ben burada işe yaramayan bir liderlik modelini seçmiş babayı suçluyorum.

4 ISRARLA BIRAKMAYANLAR

Başarılı bir devir için sorun yaratan bir diğer engel de zamanı çoktan dolmasına rağmen elini şirket yönetiminden çekmeyen lider veya liderlerdir. Bu gibi liderler genellikle mevcut haleflerinden çok daha iyi iş çıkarıyormuş gibi görünür, ancak bu durum dizginleri bırakmamanın iyi bir izahı olamaz. Genellikle bu tür liderler kendilerinin vazgeçilmez olduğuna ve hiç kimsenin yerlerini dolduramayacağına inanır. Bu arada ne iddia ediyor olursa olsunlar, ailenin uzun vadeli başarısı hakkında en ufak bir fikirleri bile yoktur. Liderlerin ellerinde tuttukları asayı kendileri bırakmaya hazır olduklarında değil, ardından gelenlerin liderlik etmeye hazır oldukları zaman bırakıp devretmeleri gerekir. Yeni veliahtlar sıklıkla 30'lu yaşların sonlarında veya 40'lı yaşların başlarında liderliğe hazırdır ve burada gecikme olursa onların şirket içindeki motivasyonlarını baltalamış oluruz. Bence CEO pozisyonunu bırakmak gerçekten büyük bir fedakarlıkta bulunmak demektir. Ben bu türden liderlere her zaman hayranlık duymuşumdur.

3 YANLIŞ DEVİR

Lütfen, kendinize bir iyilik yapın. Şirketin mülkiyetini asla şirketle ilgisi olmayan, şirketi desteklemeyen, diğer şirket ortakları ve yeni şirket lideriyle iyi geçinemeyen insanlara bırakmayın. Bir aile şirketinin mülkiyeti, belirli akla uygun özellikler gerektiren bir iştir. Ona doğuştan kazanılmış bir hak olarak yaklaşılmamalı. Bu yüzden mülkiyet sahibi olacakları seçerken aile şirketinin kilit liderlerini seçerken gösterdiğiniz hassasiyetin aynısını sergileyin. Ardından mülk sahiplerinin etkin bir şekilde tartışabilecekleri, karar verebilecekleri ve uzlaşmazlıklarla başa çıkabilecekleri doğru bir idari sistem yaratın.

5 GELECEĞİ GÖREMEMEK

Şirketin gelecek vizyonu olmaması büyük bir sorun yaratabilir. Şirketler bu gibi durumlarda değişen koşullara adapte olmakta zorlanır. Bu organizasyonlarda yönetim de şirketi ileriye götürecek kadar güçlü değildir.

Etkin bir aile şirketi liderinin zirveye çıkmadan önce "emeklilik" hakkında düşünmeye başlaması gibi bir durumdan bahsediyoruz. Hayat dolu biri için bu durum nasıl anormal ise büyüyen şirketler için yatırım yapamamak, portföy çeşitliliğini düşünmemek, yeni aktif artışına konsantre olmamak eşit derecede anormaldir. Etkin bir yönetim devri için şirketinize yeniden yatırım yapmanız, şirketinizi çeşitlendirmeniz ve şirketiniz olgunlaşmadan önce daha fazla zenginlik yaratmanız şarttır.

Aile içi şirketlerde yönetim devrini nesiller boyunca başarılı bir şekilde yürütmeyi hedefleyenlerin öncelikle kendi varlıklarını her kuşakta artırması gerekir. Bu da genel anlamda her nesilde büyüyen sektörlere yeni şirketlerle girmek anlamına gelir.

Yönetim devrini nelerin rayından çıkarabileceğini iyi kavramış bir aile, bu zorluklara karşı savaşmak için kendini hazırlayabilir. Sağlam bir önderliği olan, yetkin ve uzlaşmış şirket ortaklarıyla desteklenen, aileye katkıda bulunan ve uzun vadeli bir bakış açısı olan, yani geleceğe hazırlıklı bir şirket asla rayından çıkmaz. C

AL RIES

PAZARLAMA TAKTİKLERİ

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz

PAZARLAMACININ HANGİ ÖZELLİĞİ OLMALI?

SORU: *Pazarlama sektörüne girmek isteyen öğrencilere ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz? Günümüz şartlarında başarılı olabilmeleri için ne gibi özelliklere sahip olmaları gerekir?*

Onların önlerinde duran iki seçenek var: Onlar ya bir ürün veya hizmetin pazarlamasını yapan bir şirkette çalışacak ya da reklamcılık, PR veya pazarlama danışmanlığı gibi pazarlama hizmetleri sunan bir şirkette çalışacaklar.

Bu işe yeni giren bir insan için önce ürün veya hizmetlerin pazarlamasını yapan bir şirkette çalışmak daha iyi olur. Birkaç başarılı işe imza attıktan sonra pazarlama hizmetleri sunan şirketlerde çalışıp çalışmayacaklarına karar verebilirler. Bir kişinin pazarlamada başarılı olabilmesi için sol beyinli değil sağ beyinli olması gerekir. Bir diğer ifadeyle, onlar sadece "sözel" değil ama aynı zamanda "görsel" de düşünebiliyor olmak zorundadır. Sol beyinliler genellikle dışa dönük, konuşkan ve çok sosyal insanlardır. Sağ beyinliler ise çoğunlukla içe kapanık, sessiz ve pek de sosyal olmayan insanlardır.

MARKA İSMİ EN BÜYÜK SORUN

SORU: *Şu anda global şirketlerin yüzleşmekte oldukları en önemli pazarlama sorunları nelerdir?*

Pazarlamacıların karşılaştığı en büyük sorun, marka ismi. Bazı ülkelerde çok tutan isimler başka ülkelerde hiçbir işe yaramaz. Dünyanın çoğu ülkesinde eşit şekilde tutulabilecek bir marka ismi bulmak çok önemli. Örneğin bizim Çinli şirketlerle birlikte yaptığımız çalışmalarda, Çinli marka isimlerinin çoğunun global pazarda pek de hoş karşılanmadıklarını görmüştük. Bunların tipik örnekleri arasında ise Huawei ile Xiaomi sayılabilir. Tüketiciler bu gibi isimleri söylemekte ve telaffuz etmekte çok zorlanıyorlar. Peki çözüm nedir? Global pazarda Çin'de kullanılan marka isminden farklı bir marka ismi kullanmak. Türk şirketlerinin pek çoğu da benzer bir sorundan mustarip. Türkiye'de çok tutulan isimler global pazarda pek de işe yarayamayabiliyor. İngilizce bugün dünyanın ikinci lisanı haline gelmiş durumda. Global markaların illa da İngilizce kelimelerden ibaret olması gerekmez, ancak onların İngilizce konuşanların kolaylıkla söyleyebilecekleri ve telaffuz edebilecekleri kelimeler olmaları gerekir.

HER MARKA GLOBAL OLMALI MI?

SORU: *Başarılı her şirketin muhakkak global bir şirket olması gerektiğini düşünüyor musunuz? Yerel şirket olarak kalamaz mı?*

Küresel bir şirketi yerel bir şirketten ayırt eden genellikle pazarlaması yapılmakta olan ürün veya hizmettir. Yerel şirketler sıklıkla global markaların yerel sürümlerini pazarlar. Örneğin bir Türk kolası veya bir Türk enerji içeceği. Ancak eşsiz bir fikir yakaladığınızda genellikle global bir marka olmaya çalışmak daha iyi olur.

DENEYİMSEL PAZARLAMA EN İYİ SEÇENEK Mİ?

SORU: *Günümüz iş ortamında deneyimsel pazarlamanın öneminden bahseder misiniz?*

Deneyimsel ya da katılımcı pazarlama, tüketicileri bir markanın oluşturulmasına dahil olmaya teşvik eden bir kavram. Katılımcı pazarlamacılar, pazarlama programlarının üretimine ve yaratımına tüketicilerin aktif bir şekilde katılmaları ve dolayısıyla markayla aralarında bir ilişki geliştirmeleri gerektiğine inanır. Deneyimsel pazarlama bir strateji değildir, sadece bir taktiktir. Bir marka oluşturmak için öncelikle güçlü bir strateji yaratmanız şarttır. Ondan sonra bu stratejiyi hayata geçirmek için ne gibi taktiklerden faydalanacağınıza karar verirsiniz. Bazen deneyimsel pazarlama kullanışlı bir taktik olabilir. Ancak markaların çoğu için muhtemelen faydalanılabilecek çok daha iyi taktikler vardır.

Özel Teklif

Sınırlı bir süre için geçerlidir

İş dünyasına abone olun!

İş ve ekonominin nabzını tutan, Türkiye'nin en yenilikçi ekonomi dergileri

Capital, Ekonomist, StartUp ve CEOLIFE dergileri için çok özel abonelik paketi

4 dergiye 1 yıllık abonelik 592 TL* yerine 475 TL

%20 indirim fırsatı

TOPLAM 72 SAYI
(Capital 12, Ekonomist 52, CEO Life 4, StartUp 4 sayı)

Üstelik adresinize teslim ücretsiz kargo ve kredi kartına üç taksit imkanıyla.

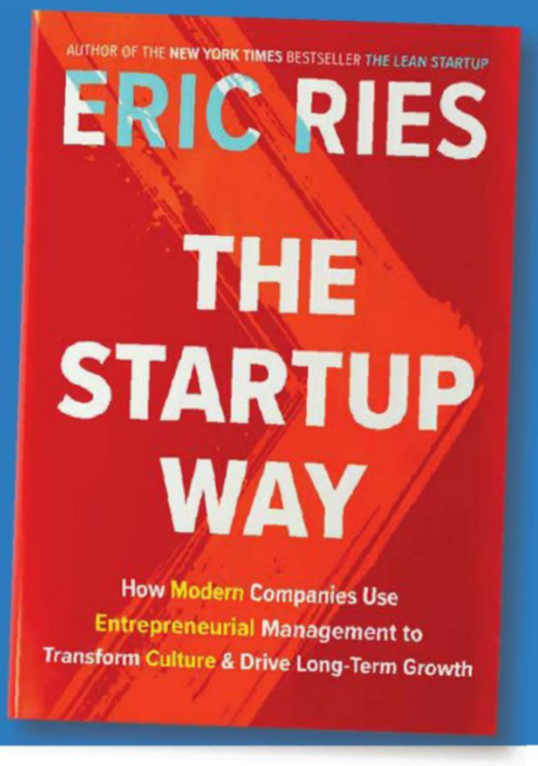
* Perakende fiyatlar üzerinden 1 yıllık ürün bedeli

Abonelik için:

www.dbabone.com abone@doganburda.com 0212 478 0 300

TARZI BÜYÜME ZAMANI

"Yalın Yeni Girişim" akımının öncüsü ünlü yazar ERIC RIES, son kitabı The Startup Way (Yeni Girişim Yolu) ile yüzlerce yıllık çok uluslu devler ve hükümet kurumlarından çiçeği burnunda şirketlere kadar her ölçekte işletme için 21'inci yüzyılın tekinsiz sularında ayakta kalmanın ve büyümenin yolunu anlatıyor. Ries bu yeni kitabında, bir önceki kitabı The Lean Startup (Yalın Yeni Girişim) ile ortaya koyduğu girişimcilik ilkelerinin dev kurumlar tarafından nasıl hayata geçirilebileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunuyor ve bu şekilde muazzam bir dönüşüm yaratmanın yolunu, yöntemini örneklerle anlatıyor.



"Modern bir şirket, her çalışanına girişimci olma fırsatı sunan şirkettir." Bu söz, dünyaca ünlü yazar ve girişim gurusu Eric Ries'a ait. Ona göre sürdürülebilir bir şekilde büyüyen ve uzun vadeli etkiler yaratan modern bir işletmeye dönüşmenin yolu, girişimci bir yönetim sistemini benimsemekten geçiyor. Ries, son 5 yıl boyunca danışmanlık hizmeti verdiği ya da yakından izlediği GE ve Toyota gibi çok uluslu şirketlerin, Amerikan hükümetinin teknoloji kanadının ve Amazon gibi teknoloji devlerinin deneyimlerine yer verdiği son kitabı The Startup Way (Yeni Girişim Yolu- Startup Tarzı Yönetim) ile her şirketin ve çalışanın nasıl birer girişimciye dönüşebileceğini anlatıyor. İşin içinde girişimcilik olduğu için hatalar ve hatalardan çıkarılan derslere de kitapta bolca yer veriliyor. Ries, bir önceki kitabında başarılı yeni girişimlerin yol haritasını şu şekilde çiziyordu: Sade ve kullanabilir bir ürün veya fikir geliştirmek, yap-ölç-öğren yöntemiyle yeniliği temel alan ve müşteri odaklı bilimsel bir değerlendirme sistemi inşa etmek ve değerlendirme sonuçlarına göre fikri veya ürünü değiştirmek ya da devam ettirmek. Son kitabın amacı ise bu ilkelerin ölçeği ya da sektörü ne olursa olsun tüm kuruluşlar tarafından nasıl uygulanabileceğini göstermek, bu kuruluşlara ve çalışanlarına girişimcilik ruhu kazandırmak.

DÖNÜŞÜMÜN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Ries'a göre bir şirket, ister 130 yıllık olsun ister daha 3 yıl önce kurulmuş olsun, "eski moda bir şirket" olma potansiyelini içinde barındırıyor. İkisi arasındaki ayrımlar ise birçok farklı şekilde tanımlanıyor. Örneğin eski moda bir şirkette "Hataya yer yoktur" ve yöneticiler, hataları hiç yapılmamışçasına saklamakta uzmanlaşmıştır. Yöneticiler "hataları kucaklama" fikrini benimsemiş gibi davranır, ama şirketin gerek ödülleri gerekse terfi ve prim sistemleri bunun tam tersini söyler. Modern bir şirket ise iş yapış şekillerinde akıllıca değişikliklere giden yolu açan, yararlı bilgi ve deneyimler edinilmesini sağlayan verimli hataları ödüllendirir.

Eski moda bir şirket, yöneticiler ve onlara bağlı kişilerden oluşurken modern bir şirket liderler ve onlara güç veren girişimcilerden oluşur. Eski moda bir şirketin çalışanları birçok farklı görev ve projenin yükü altında yaratıcılığını kaybetmişken modern bir şirkette ne yapması gerektiğini bilen ve tek seferde tek bir projeye odaklanan küçük ve tutkulu gruplar ön plandadır. Amazon'un meşhur "iki pizza takımları" gibi doymak için bir öğünde iki pizzadan fazlasına ihtiyaç duymayan küçük takımların mottosu, kitabın ana stratejisini özetliyor: "Büyük düşün. Bebek adımlarıyla başla. Hızla yüksel."

DEĞİŞİM PLANI NASIL İŞLEYECEK?

Kalıplaşmış bir zihniyeti ve yönetim şeklini değiştirmek ve girişimci bir yönetim sistemine doğru evrilmek elbette kolay değil. Ries, dönüşüm planını detaylı bir şekilde ortaya koymadan önce zorlukları sıralıyor: "Çok kolay bir süreç olacak demiyorum.

Yeni bir tasarım doğrultusunda yeni bir organizasyon inşa edilecek ve bunu yapmak hiç kolay değil, çünkü işin içindeki herkesin eski düzene ait bildiklerini ve alışkanlıklarını değiştirmekten söz ediyoruz. Ancak elde edilecek faydaların ardından bu sancıları kimse hatırlamayacak."

Bu sürecin sonunda, tek bir birime sıkışıp kalmamış ve küçük ama etkili gruplar halinde çalışan girişimci insanların yarattığı, "faydalı hatalardan" ders çıkaran ve yenilikçiliği ana şiarı olarak benimsemiş bir şirket kültürü oluşacak. Bu girişimci yapıda bilimsel süreçler, hız ve müşteriyle birebir iletişim yoluyla kurulan deneyler önemli yer tutacak. Maliyetlerse deneyler ve yenilikler doğrultusunda süreç içerisinde belirlenecek ve yapılan iş nakit akışını garanti edecek. Bu yapının nasıl kurulacağını Ries'tan dinleyelim:

"İşin temelinde herkesin bir girişimci haline gelmesi yatıyor. Bu da girişimci bir şirket ortaya çıkaracak. Bu dönüşümün önemli sonuçları olacak elbette. Öncelikle çalışanların hepsi birçok liderlik fırsatıyla karşılaşacak. Yenilikçi insanlar, girişimcilik esasına göre yönetilen modern bir şirkette kalmak isteyecek; onlara yenileri eklenecek. Müşterilerle birebir iletişim halinde, küçük ve etkin takımlar tarafından deneye yanıla geliştirilen ürün ve fikirlerle önemli ölçüde enerji ve zaman israfının önüne geçilecek. Bu süreçte çok uzun süren ve adeta şirketin kaynaklarını ve çalışanların vakitlerini sömüren projeler rafa kalkacak. Para mı? O zaten gelecek. Her şeyin ötesinde girişimciliğin temelinde vizyon vardır. Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg'in mottosunu hatırlayalım: 'Biz para kazanmak için servis geliştirmeyiz; tam aksine, daha iyi servisler geliştirmek için para kazanırız. Vizyon yoksa ilerleme de olmaz.'" Bundan sonrası ise üç aşamadan oluşuyor. Bu üç aşama Ries'a göre şöyle:

İLK AŞAMA: KİLİT KÜTLE

"Bu aşamada, dönüşüme öncülük edecek küçük takımlar oluşturulur. Sade ama gelecek vaat eden bir ürün ve fikir geliştirilmeli, müşterilerle temasa geçilmeli ve testler yapılmalıdır. Elde edilen verilerin özgün bir şekilde işlenmesi neticesinde mümkün olan en hızlı

YALIN YENİ GİRİŞİM MODELİ

1 Yeni bir girişimin başarıya ulaşması için gerçekleşmesi gerekenlerle ilgili düşünceler geliştirin. Buna yüreğinin sesini dinleyerek varsayım oluşturma diyoruz.

2 Bu varsayımları mümkün olduğunca hızlı ve masrafsız şekilde test edebileceğiniz bir deney geliştirin. Buna hayata geçirilebilir sade bir ürün diyoruz.

3 Bir bilim insanı gibi düşünün. Her deneyi, neyin işe yarayıp neyin yaramadığını öğreneceğiniz bir fırsat gibi görün. Yeni bir girişimin bu "süreç birimine" doğrulanmış öğrenme diyoruz.

4 Her deneyden bir şey öğrenin ve her şeyi baştan alıp değerlendirin. Bu yineleme döngüsüne "yap-ölç-öğren-geri bildir turu" diyoruz.

5 Düzenli bir program (ritmik akış) dahilinde strateji değişikliği mi yapacaksınız (pivot) yoksa aynı şekilde mi devam edeceksiniz (sabır) karar verin.

şekilde harekete geçilmelidir. Bu küçük grupların başarısı sizi daha sonraki aşamalara taşıyacak ve dönüşüm tüm şirkete yayılacaktır.

Bu ilk aşama bazen bir krizden doğar. Bazen de yerinde sayarken ya da aşırı büyüme çıkmazına saplanmışken yeni yollar arayışının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kriz konusunda bir örnek vereyim. ABD'de Obama yönetiminin sağlık devriminin temelini oluşturan HealthCare.gov sitesi ilk devreye alındığında tam bir felaketti. Toplam 55 farklı paydaş tarafından 3 yılda geliştirilen ve 800 milyon dolara mal olan site hayata geçer geçmez çökmüştü. Sitenin açıldığı ilk gün sadece 6 kişi kayıt yaptırabilmişti.

Ekim 2013'te Google'da mühendis olarak çalışan Mikey Dickerson bu sorunu çözmekle görevlendirildi. İlk işi o dönemde ABD'nin teknolojiden sorumlu tepe yönetici olarak görev yapan Todd Park ve ilgili taraflarla tele konferans yapmak oldu. Ciddi bir kriz söz konusuydu ve herkes aynı anda konuşuyordu.

Bu krizi hızlı bir start up gibi davranarak acilen çözmek gerekiyordu. Hemen Todd Park ve küçük teknoloji ekibiyle bir araya geldi. İşin içinde çok farklı yerlerden çok fazla şirket vardı. Dickerson, en baştan beri bu kişiler arasında koordinasyon sağlamada epey zorlanıldığını gördü. Bunun yanı sıra sitenin mimarisi o kadar kötüydü ki en ufak bir sorun bile sistemin çökmesine yol açıyordu.

Ekip tek bir soru soruyordu: "Site 22 Ekim'de açıldığında neden çalışmadı ve anında çöktü?" Sonra küçük gruplar halinde çalışmaya başladılar. Herkes en hızlı şekilde sonuca ulaşmaya odaklanmıştı. Dickerson her sabah ve akşam birer toplantı yaptı ve kurtarma işlemin nasıl yapılacağı ile ilgili üç kural belirledi. Bu üç kuralı, "savaş odası" adını verdiği toplantı odasının kapısına yapıştırdı:

1. Savaş odası ve toplantılar, sorun çözmek için var. Diğer işlerinizi dışarıda bırakın.

2. Konuşmanız gereken kişiler, bu konu hakkında en çok şeyi bilenler olsun. En tepedekilerle konuşmak ya da onlardan onay almak gibi bir sorumluluğunuz yok.

3. En acil konulara odaklanmamız gerekiyor.

Dickerson bu şekilde takımların, aynı Google'daki gibi en verimli şekilde çalışmasını sağladı. İnsanları birlikte çalışmaya teşvik etti. Öncelikleri belirledi, liyakate dayalı bir sistemi öne çıkardı. İki ayın sonunda, sistem üzerinden sigorta yaptırmak isteyen 5 kişiden 4'ü bunu başarır hale geldi. 1 Aralık itibariyle Dickerson önderliğinde yapılan işler sayesinde aynı anda 50 bin kişi sisteme kayıt olmaya başladı. Aynı anda 400 sistem sorunu çözülür hale geldi ve sistemin performansı yüzde 95'e çıktı.

İKİNCİ AŞAMA: YAYILMA

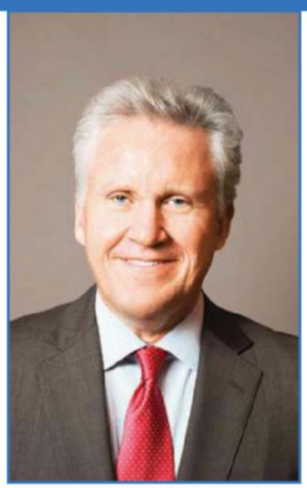
Şimdi sıra, küçük grupların sayısını artırmaya ve kurumda başkalarını da dönüşüme dahil etmeye geldi. Bu esnada, işi doğrudan yenilik yapmak olmayan kıdemli liderler dahil tüm liderleri eğitmek gerekiyor. Eğitmenler yetiştirmek, şirkete özel bir kılavuz hazırlamak ve büyüme kurulları gibi yeni finansal araçlar ve hesap verme sistemleri geliştirmek gerekiyor.

Dev şirketlerden GE, Yalın Yeni Girişim akımı doğrultusunda FastWorks adını verdiği bir yaklaşım geliştirdi. Bu şekilde çalışanlarının birey bazında yeni bir girişim gibi düşünmesini sağlamaya çalışıyor. Ça-

"GE FAST WORK" PROJESİ NASIL DOĞDU?

IMMELT FAKTÖRÜ

GE'nin CEO'su JEFF IMMELT, benim de dahil olduğum bir toplantıda tüm CEO'lar ve kıdemli liderlerin eğitime alınmasını, şirket içi bir coaching sistemi geliştirilmesini ve her birimin bir FastWorks sürecine girmesini istedi. Takım da bunun 2 yıl süreceğini söyledi. Immelt'in yanıtı kısa ve özdü: "Harika ama ben bunun bu yıl sonuna kadar halledilmesini istiyorum."



ALTI AYDA DNA'YA İŞLEMEK

Aylardan hazırandı. Çok kısa süre içinde tüm ülkeyi kapsayan bir roadshow süreci başladı. Eğitimlere katılanlar her seferinde aynı şaşkınlık ve sorularla bizi karşılıyordu: "Bunun ticari sonuçları ne olacak?", Peki Altı Sigma'ya ne olacak?" Bu eğitimler 6 ay sürdü. Süreç, sistemin GE'nin her iş biriminin DNA'sına işlemesiyle sonuçlandı.

SOMUT PROJELERDE UYGULAMA

GE'nin bu sisteme geçtiği yıl ABD, Avrupa, Çin, Rusya ve Latin Amerika'da 100'ü aşkın FastWorks projesi geliştirildi. GE Power mühendisleri bu sistemi kullanarak popüler bir gaz türbini üzerinde değişiklikler yapmaya karar verdi. Takım ilk olarak 11 müşteriyle bu değişiklikler hakkında konuştu. Ortaya birbiriyle çelişen talepler çıktı. Bazıları makinenin daha fazla güç üretmesini isterken, diğerleri daha verimli bir yakıt kullanımı istedi.

YENİ KÜLTÜR, YARATICI ÇÖZÜM

Takım bunlardan birini seçmek yerine, herkesi memnun edecek bir planda karar kıldı. Buradan itibaren hıza odaklandılar ve montajı yapılacak modelleri çıkarttılar. Bu sayede takım üyeleri birbirlerini beklemek yerine birlikte çalışma imlanı buldu. Geliştirme sürecinde türbinin geleneksel soğutma sisteminin yeni ihtiyaçlara uygun olmadığını gördüler ve yeni bir soğutma sistemi geliştirdiler. Sonunda yeni gaz türbinini dört yıl yerine üç yılda tamamlayarak vakit ve kaynaktan yüzde 25 tasarruf ettiler.

lışanlarını değişime itiyor, daha hızlı ve akıllı kararlar almaya çalışıyor ve müşteriye yakın olmanın yollarını geliştiriyor.

Bu süreçte kıdemli liderlerin eğitimi önem taşıyor. GE'nin FastWorks liderleri, yeni sisteme geçişi anlatmak için büyük bir roadshow gerçekleştirdi. Farklı birimlerden çalışanların oluşturduğu takımlar, müşteri geribildirimlerini alıyor, satış personelinin fikirlerini dinliyor ve ürünleri tasarımcılarla birlikte test ediyor. Takımların kendi karar verme özerkliği bulunuyor. Ocak 2013'te GE ilk FastWorks devreye aldığında, ilk başta düşünülen maliyetin yarısı harcanarak yeni bir buzdolabı geliştirdi. Harcanan süre de geleneksel yöntemlerle ilk başta belirlenen sürenin yarısından bile kısaydı.

ÜÇÜNCÜ AŞAMA: DERİN SİSTEMLER

Burada sistem tüm süreçlere ve projelere yayılıyor. Şirketin terfi yönetmeliği, finans, kaynak yönetimi, tedarik zinciri ve hukuk bölümleri gibi en derin sistemlerine girme vakti geliyor. Tüm kıdemli liderlerin dahil olduğu büyüme kurulları kuruluyor, bir yenilikçilik metriği inşa ediliyor ve bunlara uygun yeni bir hesap verme metodolojisi oluşturuluyor. Bu aşamada yenilikçilik kültürünü şirketin en derinlerine yayıyoruz.

Airbnb'nin "ikinci kuruluşuna" bir bakalım. Brian Chesky, şirketin yeni bir aşamaya geçmesi gerektiğini düşünüyordu ve süreçten Airbnb Trips doğdu. Chesky, Disney'in resimli öyküleri kullanarak nasıl Pamuk Prenses'i yarattığını okuyunca çok heyecanlandı. Pamuk Prenses, Disney'in uzun metrajlı ilk animasyon filmiydi. Airbnb hemen bir Pixar sanatçısıyla anlaştı ve ondan bir seyahati hem ev sahibinin hem de konuğun gözünden baştan sona resimlemesini istedi. Ürünün başkan yardımcısı Joe Zadeh, "Sanatçının çalışması bitince, seyahatin çok büyük bölümünde olmadığımızı gördük" dedi. Buradan tüm seyahati planlama kavramı doğdu ve "Pamuk Prenses Projesi" adı verildi.

Ardından hiçbir şey olmadı. Aylar geçti ve şirketin kurucuları büyük önem atfettikleri projede hiçbir ilerleme olmadığını gördü. Bunun üzerine, şirket bünyesinde yeni bir girişim kurdular. Joe Gebbia liderliğinde 6 kişilik bir ekip 3 aylığına New York'a gitti ve orada kendi kuluçka programını başlattı. Döndüklerinde bambaşka bir iş üstündeydiler ve adları da değişmişti. Yeni adları "Evden Eve" idi ve amaçları daha başka fikirler geliştirmek ve denemekti. Böylece "Deneyim Pazarı'na" giden yol açıldı. Ortaya, belli bir beceriye ya da bilgiye sahip ev sahiplerinin konuklarına belli bir ücret karşılığı hizmet sunacakları bir platform çıktı.

Pamuk Prenses projesi bu sırada yeniden canlandı. Chesky'nin liderliğinde yeni bir takım kuruldu. Takımın soruları çok basitti: "Neden buradasın ve ne yapmak istiyorsun?" İki yılın sonunda Trips teknolojisini geliştirdiler.

Şirket geçen yıl tasarımcılar ve mühendislerden oluşan in-house bir inovasyon ve tasarım stüdyosu olan Samara'yı kurdu. Başına da Joe Gebbia geçti. Samara, şirketin büyümesini destekleyecek birçok projeye imza attı.

Joe Gebbia, bu dönüşüm hakkında şunları söylüyordu: 'Yeni tohumlar ekmek için Samara'yı kurduk. Oradan çıkan fikirlerle ormana dönüşmeyi umuyoruz.' Girişimcilik işte tam da bu demek."

RIES'A GÖRE YENİ GİRİŞİMİN YOLU

HESAP VEREBİLİRLİK

Çalışanların davranışlarını şekillendiren ödüller ve teşvikler bu sistemin bir parçasıdır. İnsanlar ne yaparsa terfi ediyor, ödüllendiriliyor, cezalandırılıyor ya da kovuluyor? Hangi performans kriterleri önemli? Hesap verme sistemleri, şirketin kısa ve uzun vadede ulaşmayı istediği hedeflerle bağlantılı olmalıdır.

SÜREÇ

Çalışanların her gün başvurduğu araçlar ve taktiklerin toplamıdır. Proje planlama, yönetim, ekip koordinasyonu ve iş birliği, sürecin bir parçasıdır. Süreç, hesap verebilirlikten doğar, çünkü her şirketin hesap verme sistemleri seçimlerini belirler. Eğer bir hesap verme sistemi her türlü hatayı cezalandırırsa hızlı deneyler ve tekrarlar bir hayale dönüşür.

KÜLTÜR

Var olan bir kültürü, her tarafa üzerinde "Daha yenilikçi ol!" ya da "Kalıpların dışına çık!" yazan posterler asarak değiştiremezsiniz. Kültür, bir organizasyonda işlerin yürüyüş şeklini belirleyen ve yönlendiren kurumsal hafızadır. Kültür zamanla oluşur, süreçten arta kalanlardır ve şirketin yaptığı hesap verme seçiminin bir sonucudur.

İNSAN

Her kültür belli tür insanları çeker. Eski moda bir kültür yenilikçi yetenekleri iter. Herhangi bir organizasyonun başarısı, kendisine çektiği ve bünyesinde tuttuğu insanların çapına bağlıdır.

Dünyayı Atlas penceresinden görün!

EK: BEYAZ CENNETLERİ KEŞFEDİN!

Hemen Abone Olun • 0 212 478 0 300

atlasdergisi.com ATLASDergisi AtlasDergisi atlas_dergisi

DB DOĞAN BURDA DERGİ

mediaPULSE

ÖNE ÇIKANLAR

SATIN ALMA Clique araştırma şirketi milenyum ve Z jenerasyonunun alışveriş alışkanlığına dair bir araştırma yaptı. Clique'in yönetici direktörlerinden Jessica Blumenthal, "Geçmişle kıyaslandığında milenyum kuşağı satın alırken yüzde 74, Z kuşağı ise yüzde 65 daha çok düşünüyor. Bir ürün satın alırken milenyum kuşağının yüzde 63'ü, Z kuşağının ise yüzde 53'ü araştırıyor. Milenyum kuşağının yüzde 54'ü Z kuşağının ise yüzde 53'ü daha ucuz ürünler yerine daha yüksek kaliteli ürünlere yöneliyor. Milenyum kuşağının yüzde 69'u Z kuşağının ise yüzde 51'i geçmişe göre daha az ama daha iyi ürünler alıyor" diyor.

ARAŞTIRMA Sprout Social, markaların politik ve sosyal konuları nasıl yönetmesi gerektiğiyle ilgili bir araştırma gerçekleştirdi. Daha önce benzer bir araştırma 4A tarafından yapılmıştı ve orada markaların sosyal ya da politik konularla ilişkili pozisyon almasının yarardan çok riskli olduğunu ortaya çıkarmıştı. Ancak Sprout Social'ın yaptığı çalışma, tüketicilerin 3'te 2'si için markaların sosyal ya da politik konulara önem vermesinin çok önemli olduğunu belirledi. Sadece yüzde 11'i "O kadar önemli değil" dedi.

Lipton'dan sıra dışı kampanya

Lipton bu yıl iletişim çalışmalarını yepyeni bir marka duruşuyla "hayatı fark et" çatısı altında toplamaya karar verdi. Amaç, günlük telaş içinde farkında olmadığımız ama aslında hayatımızda önemli rolü olan değerli anları ortaya çıkarmak. Reklam kampanyası TV'de ilk yayınlandığı günden itibaren çok dikkat çekti. Tam 5 dakika boyunca sessiz şekilde verilen reklam filmi, uzun zamandır ilk defa farklı bir yolla sosyal mesaj verdi.

BRIEF NEYDİ? **Lipton Pazarlama Direktörü Gamze Öztoygar Masia**, "Özünde 'sosyallik', 'sosyalleşmek' olan Lipton olarak biz de bir çay eşliğinde çevremizdeki insanlarla daha fazla paylaşımda bulunmak ve hayatımıza ilham katan anların farkında varmaları için insanlara nasıl daha fazla ilham olabileceğimizi anlatan bir çalışma için ajansımıza brief verdik.

SESSİZ REKLAM Medina Turgul DDB ekibinin yoğun çalışmalarıyla #KonuşalımArtık kampanya fikri doğdu. Masia, bu kampanyayla yakın çevremizle ve sevdiklerimizle birer bardak çay eşliğinde yapacağımız paylaşımların aramızdaki bağları güçlendirmesinin yanı sıra bireysel olarak her birimizi zenginleştireceğine ve hayatımıza daha fazla anlam katacağına vurgu yapıldığını belirtiyor. Masia, "Reklam filminin sonundaki sessizlikle de ekran başındakilere bir sürpriz yaptık" diyor.

ETKİSİ NE OLDU? 7 Ocak gecesi yayınlanan film 13 milyondan fazla kişi tarafından izlendi. #KonuşalımArtık etiketiyle o gece 37 bin kişi 56 binden fazla tweet attı. Masia, "Bunların yüzde 50'sinden fazlasının Lipton'dan, yüzde 28'inin reklam filmimizden, yüzde 15'inin sohbetten bahsetmesi; yüzde 12'sinin ise çay bahsi içermesi aynı zamanda tweet'lerin yüzde 50'sinden fazlasının olumlu içerikte, yüzde 90'ın not artı olumlu olması vermek istediğimiz mesajın yerine ulaştığını gösteriyor sanırım" diyor.

Levent Erden / Havas WorldWide Türkiye Grubunun Kurucu Ortağı
"Zenginlerini kıskanmamak elde değil. Değeri bitcoinden bile hızlı ve sürekli artan tek şey: zaman!"

Uğurcan Ataoğlu / Alametifarika'nın kurucu ortağı ve yönetici kreatif direktörü
"Bu cuma hutbem: çok alternatifli çalışanlar içindeki çok sesliliği keşfeder"

Alemşah Öztürk / 4129Grey CEO'su
Facebook ilk çıktığında bize İngilizceyi, Instagram ise fotoğraf çekmeyi öğretti. Bitcoin sayesinde de yurdum, finansal grafik okumayı ve al-sat yapmayı öğreniyor :)

Haluk Sicimoğlu / Alice BBDO Türkiye Başkanı
"'Yaratıcılık ölmedi yüreğimizde yaşıyor' Türk Reklamcıları"

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

En itibarlı marka

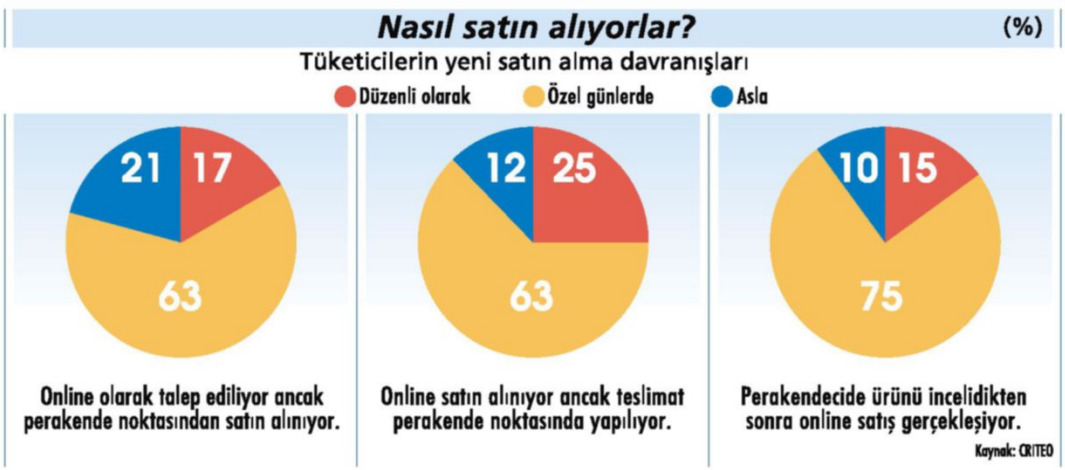
Mobil sadakat uygulaması ZUBİZU, The ONE Awards Bütünleşik Pazarlama Ödülleri'nde akıllı telefon aplikasyon kategorisinde yılın en itibarlı markası seçildi. Başarının arkasında yatan konuları **Doğuş Müşteri Sistemleri Pazarlama İletişimi Direktörü Selen Yığın**'a sorduk:

TEK PLATFORMDA BİRLEŞME "Biz 2 milyondan fazla üyemizin hayatına 350'yi aşkın markayla verdiğimiz hizmetlerle dokunmaya çalışıyoruz. Üyelerimizi en sevdikleri markalar, en seçkin restoranlar ve en özel etkinliklerle tek platformda buluşturuyoruz. Restoran ve markalarda sağladığımız ayrıcalıkların yanı sıra özel etkinliklere katılım, bilet ayrıcalığı ve rezervasyon imkanı sunuyoruz. Yapılan çalışmaların odağındaki amacımız yalnızca mobil indirim değil, bir yaşam tarzı uygulaması olarak üyelerimize ulaşmak.

21 ÖDÜL KAZANDI Bugüne dek iletişim çalışmalarıyla toplam 21 ödülü arşivimize ekledik. Biz sürekli araştıran, her zaman 'daha iyi nasıl olur' sorusunun cevabını arayan bir ekibiz. Üyelerimize deneyimsel aktivitelerle ulaşmayı seviyoruz. Geleneksel medyanın yanı sıra dijital medya da olmazsa olmazlarımızdan. Sosyal medyayı oldukça aktif kullanan bir markayız. Farklı içeriklerle ilgi alanlarına uygun teklifleri

dijital mecralarda hedef kitlemizle buluşturuyoruz.

İMAJ ÇALIŞMASI Bugüne kadar yapılan iki büyük imaj çalışması için hazırlanan reklam filmleri oldukça ses getirdi. Fi-Çi-Pi, Ufak Tefek Cinayetler, İstanbullu Gelin gibi sevilen dizilerin senaryolarına dahil olduk. Yaptığımız araştırmalarda görüyoruz ki ZUBİZU'nun deneyim yaratan, çekici, modern, şaşırtan, keyifli, dinamik ve kaliteli bir algısı var."



DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?

PAZARLAMA Resulticks'in gerçekleştirdiği son araştırma, pazarlamacıların yüzde 42'sinin yapay zekayla ilgili ne yapacağına dair bir planı olmadığını ortaya koydu. Araştırmada pazarlama konseptlerini en fazla etkileyen konular da belirlendi. Bunlar; yüzde 47'yle yapay zeka, yüzde 31'le büyük veri, yüzde 23'le çok kanalla ulaşım, yüzde 20'yle gerçek zaman pazarlaması ve yüzde 14'le kişiselleştirme olarak sıralanıyor.

YETENEK RSW/US'in geçen aylarda yaptığı çalışmada ajansların ve pazarlamacıların en önemli sorunu, "yetenekli çalışan" bulamaması oldu. Ankete katılan ajansların yüzde 85'i kaliteli çalışan bulmakta zorlandıklarını belirtirken pazarlamacıların yüzde 83'ü aynı şekilde yanıt veriyor. RSW/US'in sahibi ve başkanı Mark Sneider bu durumun nedenini şu şekilde açıklıyor: "Medya ve pazarlama çok karmaşık hale geldi. Veri ve analitikler daha önemli hale gelmeye başladı."

ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

İşe anlam katmak

İnsanlar ömürleri boyunca uyku dışında geçen zamanlarının çoğunu çalışarak geçiriyor. Bir şirkette, kamuda veya bir sivil toplum kuruluşunda çalışıyor olsalar da bu böyle. Kendi işlerini yapanlar için de durum farklı değil, Bu durumda, işte anlam aramak çok önemli bir konuya dönüşüyor.

Anlam arayışı yükselen bir trend. Çarkın içinde dönen biri olmak arzulanan bir şey değil. İnsanların iş dışında da bir dünyası var elbette ve çoğu zaman kişiler işte bulamadıkları anlam arayışını iş dışında gerçekleştirmeye çalışıyor. Akıllı şirketler ise çalışanların yalnızca görev alanına düşen konularda onlardan yararlanmayı değil, "bütün insan"dan yararlanmayı ön plana çıkarıyor. Geçmişte Bursa'da otomotiv sistemleri üreten bir şirkette finans alanında çalışan bir yöneticinin, evinde bir filtre prototipi yapıp getirip şirkette denediğini kendisinden dinlemiştim. Çalışanlara, "Bu senin alanın değil, sen kendi işine odaklansan daha iyi olur" demek son derece yanlış. Çünkü inovatif fikirlerin nereden çıkacağı belli olmaz.

"BÜTÜN İNSAN"I KEŞFETMEK

"Bütün insan"ı angaje edebilmek ise organizasyondaki kişilerin ilgi alanlarını ve becerilerini bilmekten geçiyor. Çalışanları için beceri haritaları çıkaran ve bunu projelerde veya başka şekillerde kullanan şirketler çok daha başarılı oluyor. İnsanların iş dışı beceri setlerinin faydalı olabilecek bir kısmını işe getirmelerini sağlamak ve işle birleştirerek katkıya dönüştürmek, genellikle iş dışında aranan anlamı işe çekmek için iyi bir yol.

Bugüne kadar birçok şirkette başarıyla çalışan kişilere baktığımda, becerilerinin ve yapmaktan keyif aldıkları işlerin kesiştiği konularda çalıştıklarını gördüm. Japonlar buna "İkigai" diyor. Basitçe varoluş amacı diye çevrilebilir. İkigai, yapmaktan keyif aldığınız işlerin iyi yapabildiğiniz işlerin, dünyanın ihtiyacı olan işlerin, ve size yapmanız için para ödenebilecek işlerin arakesitinde yer alan bölge. Doğal olarak herkesin ayrı bir ikigai'si var. İnsanları ikigai bölgelerinde çalıştıran şirketler bundan ciddi fayda sağladığı gibi bu çalışanlar için de çok tatmin edici bir durum. Yani tipik bir kazan-kazan durumu. Cem Yılmaz'ın bir gösterisini izlediğimde onun ikigai bölgesinde olduğunu hissedebiliyorum. Yaptığı işten öncelikle kendisi keyif alıyor, insanların ihtiyacı olan bir şeyi veriyor. Popüler ve doğrusu çok da başarılı.

"Yaptıkları işte anlam bulmak, çalışanlar için en büyük motivasyon unsurudur"

Şirketlerde liderin ortaya koyduğu vizyonun ve bir amaç etrafında çalışanları toplayabilmesinin anlam arayışına büyük katkısı var. Yıllar önce danışmanlık yaptığım Simit Sarayı'nda Haluk Okutur'un ekibe "Arkadaşlar burada bir tarih yazıyoruz ve sizler bunun bir parçasısınız" dediğini duymuş ve çok etkilenmiştim. Chobani'nin sahibi Hamdi Ulukaya da şirket çalışanlarını bir amaç etrafında toplayabilmiş biri. Bu örneklerdeki başarı ortada. En büyük başarı ise kişiler için hayattaki en büyük motivasyon kaynağı olan anlam arayışını, şirketin amaçlarıyla örtüştürebilmek.

İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ

Varoluşsal Analiz'in önemli ismi ve İnsanın Anlam Arayışı adlı kitabın yazarı Avusturyalı psikolog Dr. Viktor Frankl, işte anlam kaynaklarıyla ilgili "yaratıcı değerler" ve "deneyimsel değerler" kavramlarından bahsediyor. İnovatif şirketlerde kişilerin yeni bir şeyler yaratarak katkılarının tanınmasıyla anlam bulmaları çok daha kolay. Bu anlam hem kişisel olarak arkalarında bıraktıkları iz ile hem de o anda yarattıkları farkla gerçekleşebilir. Deneyimsel değerler ise kişilerin bulundukları ortamdaki iş deneyimlerinden ve yüzyüze ilişkilerden kaynaklanıyor. Bunlar da inovatif kültüre sahip şirketlerde yaşanan şeyler.

Energy Project adlı şirketin araştırmalarına göre işlerinde anlam bulan çalışanlar üç kat daha kalıcı, 1,4 kat daha angaje oluyor. İş tatminleri de neredeyse iki katına çıkıyor. Anlam ile mutluluk birbirine karıştırılmamalı. Mutluluk genellikle başkalarından bir şeyler almakla ilişkilendirilirken, anlam diğerlerine bir şeyler vermek, karşılık beklemeden katkıda bulunmakla ilgili. İyi şirketlerde tepe noktalara gelenler de sanıldığı gibi alıcı değil verici tarafta olanlar. Çalışanlarla bilgi ve deneyim paylaşımı, ne yapılması gerektiğini söylemenin ötesinde niye yapıldığını anlatmak, insanlara daha büyük bir amacın parçası olarak katkılarını ve değerlerini hissettirmek, başarılı liderlerin uyguladığı anlam duygusunu pekiştirmenin yollarından bazıları.

Anlam, yaptığımız işin diğerleri üzerindeki olumlu etkisini fark ettiğimizde ortaya çıkıyor. İş ortamında anlam duygusunu artırmak performansı artırmanın en güçlü yollarından biri. C

BASF
We create chemistry

SPONSORLUĞUNDA

Akıllı Kimya

Sürdürülebilir bir gelecek için

Yeni nesil binalar nasıl olacak?

Yeni nesil binalar nasıl olacak?

Sürdürülebilir bina kavramı, uzun zamandır inşaat sektörünün gündeminde...Mevcut durumda pek çok bina yıllar önce inşa edilmiş durumda. Çoğunlukla verimsiz şekilde dizayn edilen bu eski binalar enerjiyi resmen yutuyor. Fakat bu durum, binaların elektrik santrallerini oluşturduğu yeni şehirler yaratmak amacıyla bir araya gelen iş ve akademi dünyası sayesinde çok yakında değişebilir.

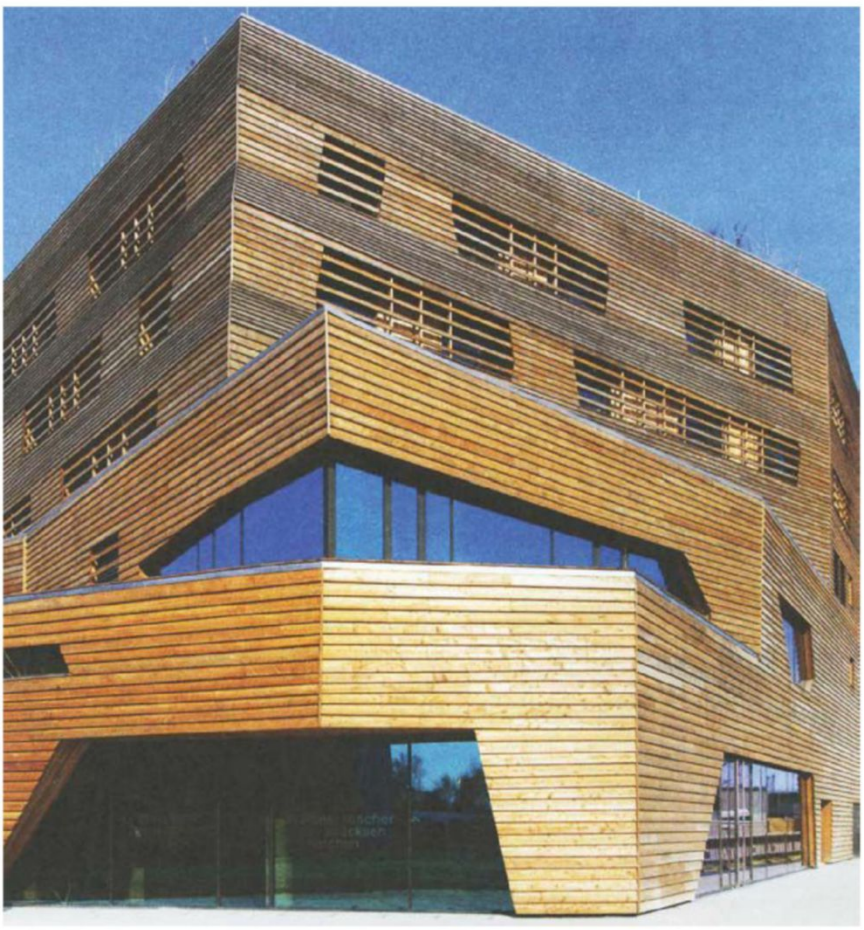
Çevre teknolojisi konusunda önde gelen bilim insanları geleceğin evlerini sihirli bir şekilde tarif ediyor. Onlara göre bu evlerde kullanılan malzemeler, çevreyle uyum içinde çalışan materyallerden oluşacak.

Bu tarif edilen, fosil yakıtların ve nükleer enerjinin yerini sayısız farklı teknolojinin aldığı bir dünya. Bu kimya, biyoloji, nano teknoloji, malzeme bilimi ve biyomimikri alanlarının, canlı ve birbirine bağlı bir şehir yaratmak amacıyla bir araya geldiği bir gelecek. Bu, alglerle kaplı canlı duvarların ışık ve gölge yaratmak üzere güneşle etkileşime girdiğinde, güneş enerjisinin her cepheden farklı biçimlerde toplandığı ve mevsim aralarında depolandığı ve akıllı yalıtımın çevreye düzen getirdiği bir yer. Bu ev, iş yeri, araba ve okulların, gündüzleri evlerden, geceleri de iş yerlerinden elde edilen enerjinin en ihtiyaç duyulan yerlere verilmek üzere toplanması için çevreyle doğal bir etkileşimde bulunarak canlı organizmaları taklit ettiği, birbirine bağlı bir dünya.

Son dönemde meydana gelen inovasyonların birçoğu, iklim değişikliği tehdidi karşısında ortaya çıktı. Birleşmiş Milletler Çevre Programı tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, akıllı bina yapılarının zararlı sera gazı emisyonunu ekonomik bir şekilde kesmeye yönelik mükemmel bir fırsat sağladığını ortaya koyuyor. Binalar, dünya çapındaki enerji kaynaklarının yüzde

"Kâğıt da dâhil olmak üzere her şeyden güneş pili yapabiliriz."

Yrd. Doç. Dr. Trisha Andrew, Wisconsin-Madison Üniversitesi Kimya Bölümü



Sürdürülebilir bina: Ahşap cepheler, çatıda güneş pilleri ve yüksek performanslı yalıtım – Hamburg'daki Wälderhaus.

40'ını tüketiyor ve gezegendeki sera gazının üçte birini yayıyor ki bu rakam şehirlerin artan nüfusuyla birlikte daha da artacak.

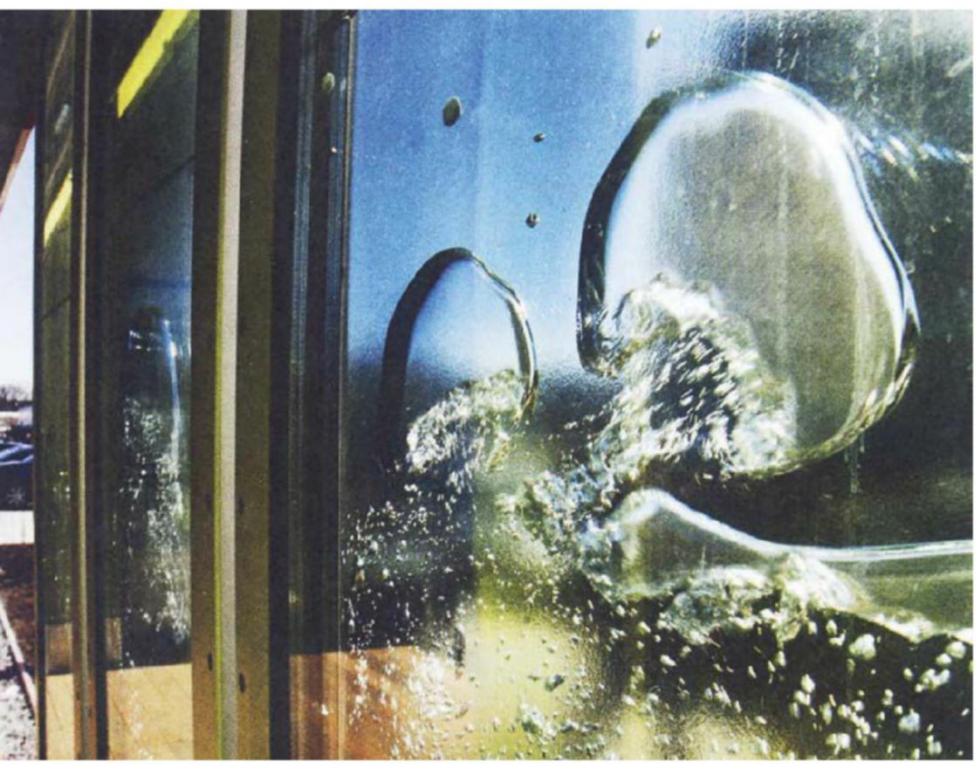
Bilim adamlarının geleceğe yönelik bir vizyon belirlemedeki esas problemi, bunun bizim mevcut dünyadaki gerçek deneyimlerimizle çok az ilişkili olması. İster Berlin ister Şanghay'da yaşayın, etrafınız son 100 yılda tasarım açısından çok az değişikliğe uğramış ve son 50 yılın az gelişmiş teknolojisini kullanan binalarla sarılı. Günlük yaşantımızda karşılaştığımız en gelişmiş teknoloji, ağır kristalize silikon güneş panelleri ve rüzgâr türbinleriyle sınırlı.

İnsanlar, yapı tasarımlarında yenilikçi fikirlerin bir sonu olmadığını bilse de bu yeni teknolojileri daha büyük pazarlara taşıma konusuyla yeterince ilgilenmiyor. Asıl soru şu ki bu teknolojiyi gerçek bir fark yaratmak amacıyla geniş bir ölçekte üretirken aynı zamanda nasıl ekonomik ve kârlı hale getirebiliriz?

Belfast - İrlanda'da bulunan Queens Üniversitesi Araştırma Başkanı ve Sürdürülebilir Mimari Profesörü Greg Keeffe, mimar ve tasarımcıların, otomobil üreticileri tarafından kullanılan seri üretim tekniklerinden öğrenebileceği bir şeyler olduğuna inanıyor. Günümüzde evlerimizi bize kalan küçücük şehir alanlarına yerleştiriyoruz. Keeffe, bu nedenle her bir binanın ayrı ayrı tasarlanması gerektiğini söylüyor. Bu da seri üretime uygun türde bir inovasyon geliştirmeye olanak tanımıyor.

Profesör Keeffe, "Dışarıda E sınıfı bir Mercedes'in durduğu ortalama bir eve baktığınızda, evin arabaya kıyasla çok loş olduğunu görürsünüz" diyor ve ekliyor: "Daha endüstrileşmiş, kişiye özel bir seri üretime ihtiyaç duyduğumuza inanıyorum, fakat bu, binaların otomobillerden çok farklı tasarlanmış olması nedeniyle şu anda imkânsız bir şey. Bir aracın her bir öğesinin tasarlanmasının ardında yıllarca süren bir düşünce var, fakat binaların birbirinden farklı olması nedeniyle bir binanın her bir öğesi üzerinde bu kadar çok düşünülmüyor."

Mikro alglerden oluşan yaşayan cepheler, güzel görünmelerinin yanı sıra biyokütle ve ısı da üretiyor.



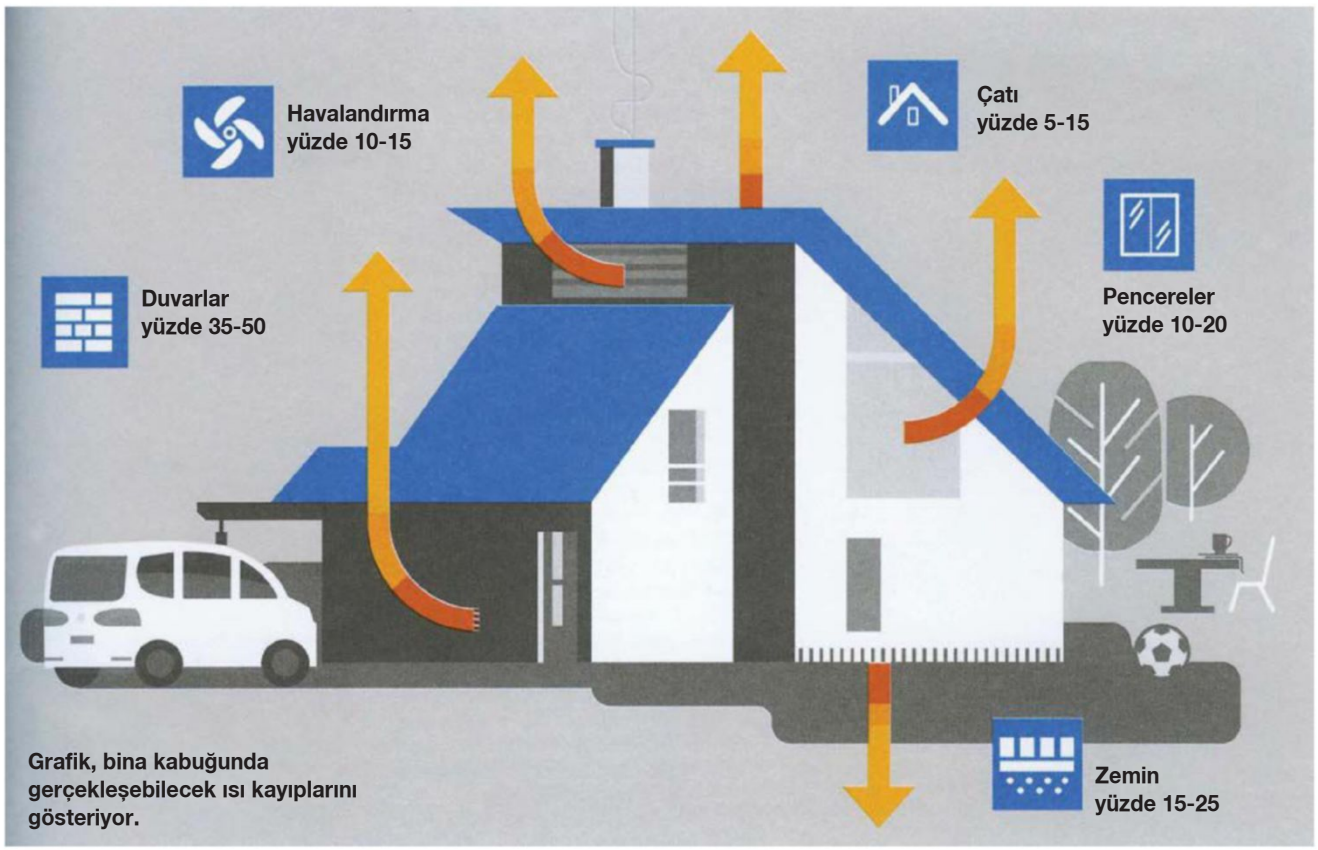
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM

Bu zorlukları ele almak üzere yakın zamanda kurulmuş olan İnovatif Fonksiyonel Endüstriyel Kaplamalar için Sürdürülebilir Ürün Mühendisliği Merkezi (SPECIFIC), inovasyon ve üretim arasında duran bilgi uçurumunu kapatmakla görevli, endüstriyel ve akademik bir konsorsiyum. Temelleri yıllar önce atılmış olan ve Galler'de bulunan Swansea Üniversitesi tarafından yürütülen bu proje, Gal ve İngiliz hükümeti ile Tata Steel, NSG-Pilkington Glass ve BASF gibi ana sektörel ortaklar tarafından finanse ediliyor.

SPECIFIC'in amacı, binaları geleceğin elektrik santrallerine dönüştürmek. Duvarların ve çatıların yenilenebilir enerjiyi toplayıp depolamasını ve yaymasını sağlayan akıllı kaplamalar kullanarak, yapı malzemeleri ve tasarım alanındaki son teknoloji ve global gelişmelerden faydalanmak amacıyla İngiliz üniversiteleri arasında bağlantı görevi görmeyi hedefliyor. Çoğunlukla çelik ve cam üzerinde çalışılan projede, inşaat sektörünün en azından bir kısmında köklü değişiklikler yapmayı amaçlayan sıra dışı gelişmeler hâlihazırda deneyimlenmiş durumda.

SPECIFIC projesinin CEO'su olan Kevin Bygate, 120'yi aşkın bilim adamı, teknoloji uzmanı ve mühendisten oluşan ve hepsi de mevcut teknolojiyi üst kaliteye en iyi şekilde taşıyarak laboratuvar ölçekli inovasyonları geniş ölçekte üretilebilen ürünlere dönüştürmeye odaklanmış bir ekibi yönetiyor.

"İlk buluş basamağında yer alan pek çok üniversite ve araştırma enstitüsü mevcut. Bunun fiziksel olarak anlamı şu: Başparmak büyüklüğünde bir şey yaratıyorlar, bu parmağın üzerinde de toplu iğne başı kadar küçük bir nokta var ve bu nokta çok ilginç şeyler sağlıyor" diye ifade ediyor Bygate. "Bu aşamada, geliştirilebilecek bir süreçten faydalanarak, bu işlevi verimli malzemelerle tekrarlamaya



Grafik, bina kabuğunda gerçekleşebilecek ısı kayıplarını gösteriyor.

çalışıyoruz. Bir metre genişliğinde plakalar üretmek için önce numuneleri kullanıyor, ardından binalarda kullanılacak kadar geniş bir malzeme üretebilmek için iki makaralı sistemden faydalanıyoruz."

Ürünlerden biri, binaya çarpan güneş enerjisinin ortalama yüzde 50'sini (iyi koşullarda yüzde 75'ini) emebilen bir sızdırmalı güneş enerjisi toplayıcısı. Sızdırmalı güneş enerjisi toplayıcıları, mevcut ya da yeni bir duvar veya çatı üzerine mikro gözenekli ek bir çelik kaplama olarak yerleştiriliyor. Bu da bina yüzeyiyle metal kaplama arasında sıcak hava boşluğu yaratıyor. Isınan hava, binanın o anki enerji ihtiyacını karşılamak ya da daha sonrası için depolanmak üzere bu boşluktan çekilip binaya aktarılıyor.

Proje ortağı olan Tata Steel, İngiltere'de depo, süpermarket ve perakende mağaza inşaatları için çelik üretimi yapıyor. SPECIFIC tarafından yapılan hesaplamalara göre, Tata Steel tarafından her yıl üretilen çeliğin sadece yüzde 10'unda bu akıllı kaplama kullanıldığı takdirde, 10 GW oranında ya da bir nükleer santralin bir yıllık enerji üretimine eşdeğer miktarda enerji üretilebiliyor.

Bygate, ortaya çıkan güneş enerjisi toplayıcılarının gelecekte temel enerji kaynağı olabileceğine inanıyor. "Bu işin yapılabileceğini kanıtlayabiliriz. Şu anda piyasaya sürmek amacıyla iş modelini inceliyoruz" diyor ve ekliyor: "Ürünün toplum tarafından kabul görme ve benimsenme oranına bağlı olarak, bu teknolojiyi kullanarak 2020 yılına dek İngiltere'nin yenilenebilir enerjisinin üçte birini üretebilirsiniz."

Güneş enerjisinin toplanması kadar önemli olan bir konu da bunun depolanması. Bataryalar, sıcak su depoları ve yeraltı ısı depoları bu konuda potansiyele sahip olsa da hepsi de çok büyük miktarda yer kaplıyor. Enerjinin bir kısmının kullanılmadan birkaç saat önce depolanması gerekirken, geri kalan kısmının mevsim aralarında kullanılması (Örneğin kış mevsiminde kullanılmak üzere yaz mevsiminde depolanması) gerekiyor.

SPECIFIC bu alanda da başarıya ulaşmış durumda. Projenin akademik araştırma programını yürüten Profesör Dave Worsley, konuyu şu şekilde açıklıyor: "Üzerinde çalıştığımız şey, çok büyük miktarda enerjiyi hapseden ya da serbest bırakan bir termokimyasal depo. Bunun temelinde, tıpkı terlerken olduğu gibi suyu çeken ya da serbest bırakan bir tuz kullanılıyor."

Bu olanak, enerjiyi o kadar verimli bir şekilde hapsedip serbest bırakabiliyor ki Worsley, bu çözümün mevsimler arası depolamaya uygun olacağına ve enerji depolamada su kullanımına kıyasla 10 kat daha az yer kaplayacağına inanıyor.

GÜNEŞ BOYALARI

Bilim adamları, yıllardır güneş enerjisini toplamak üzere evlerde kullanılabilecek ekonomik fotovoltaik boyaların üretimine dair öngörülerde

bulunuyor. Wisconsin-Madison Üniversitesi Kimya Bölümü'nde görev yapan Yrd. Doç. Dr. Trisha Andrew tarafından yürütülen çalışma, bizi buna bir adım daha yaklaştırıyor.

Boyalara karıştırılabilen organik fotovoltaik cihazlar, 1990'lı yıllardan beri mevcut. Karbon, hidrojen, nitrojen ve sülfür gibi materyallerden yapılan bu cihazların üretimi masrafsız olsa da silikon bazlı materyallere kıyasla oldukça verimsiz ve kısa ömürlü.

Birkaç yıl önce Andrew ve meslektaşları, sorunun çözümünü hiç beklemedikleri bir anda bulmuş. Elektronik cihazları çalıştırabilen, üretimi çok ucuz olan ve dolayısıyla eskidiğinde kolayca değiştirebileceğiniz bir fotovoltaik malzeme neden yapılamasın ki?

"Bu malzemeleri nasıl ticari hale getirebilirsiniz? Bu soruyu daha önce kendimize hiç sormadık" diye açıklıyor Andrew. "Bu soruyu ilaç şirketleri her gün soruyor. Kimyasal sentezle aynı süreci takip ediyorduk. Dolayısıyla atmamız gereken en mantıklı adım, 'kimyasal sentezin en yüksek vat miktarı başına sunulan fiyat üzerindeki etkisi ne' sorusunu sormaktı."

Üretim sürecine odaklanan Andrew, ev eşyalarını güneş enerjisiyle çalıştırabilen, hâlihazırda ticari açıdan uygulanabilir bir ürüne sahip olduklarını keşfetti. Her birinin üretim maliyeti 50 sentten daha az olduğu için fotovoltaik hücrelerin 6 ay ila 2 yıl arasında kullanılabiliyor olması çok da fark etmeyecekti.

"Şu anda üzerine genç bir şirket inşa ettiğimiz son derece gelecek vadeden gelişmiş sonuçlara sahibiz. Kâğıt da dâhil olmak üzere her şeyden güneş pili yapabiliriz. Bu, silikonla yapabileceğiniz bir şey değil" diye ifade ediyor Andrew ve ekliyor: "Bilimsel ve mantıksal açıdan, boyaya erişimimiz mevcut. İlk aşama yolunda gittiği takdirde, bu boya ortaya çıkacaktır, fakat ortaya çıkışı muhtemelen en az 10 yıl sürecektir."

"Örneğin, bölgenizde karbon emisyonu oluşturuyorsanız, bu emisyonu ön cepheye aktarabilirsiniz."

Yardımcı Direktör Dr. Jan Wurm, Arup'un Avrupa Araştırma Başkanı ve BIQ (Biyolojik Zekâlı Sistem) Evi Yöneticisi

Enerji kaynaklarının yüzde 40'ını binalar tüketiyor

Binalar, dünya çapındaki enerji kaynaklarımızın yüzde 40'ını tüketiyor ve gezegendeki sera gazının üçte birini yayıyor. Bu rakam şehirlerin artan nüfusu nedeniyle daha da yükselecek.

10 GW'lık enerji

SPECIFIC tarafından yapılan hesaplamalara göre, Tata Steel tarafından her yıl üretilen çeliğin sadece yüzde 10'unda akıllı kaplama kullanıldığı takdirde, 10 GW oranında ya da bir nükleer santralin bir yıllık enerji üretimine eşdeğer miktarda enerji üretilebiliyor.

YEŞİL BİNALAR

Zaman zaman binalar hakkındaki düşüncelerimizi değiştiren yeni bir teknoloji ortaya çıkıyor. Hamburg Uluslararası Yapı Fuarı'nda sergilenen, dünyanın ilk "biyo-uyarlanabilir cepheli" evi, işte tam da böyle bir etkiye sahip. Mimarların ve tasarımcıların malzemeyle biyolojik dünya arasındaki engelleri kırabilmesi için heyecan verici fırsatlar sunuyor ve bizi yaşayan bir şehir vizyonuna daha da yaklaştırıyor.

BIQ (Biyolojik Zekâlı Sistem) olarak bilinen bu ev, uluslararası Arup danışmanları da dâhil olmak üzere bir grup mimar, mühendis ve tasarım şirketi arasında gerçekleşen iş birliğinin bir sonucu.

Arup'un Avrupa araştırma başkanı olan ve BIQ evinin yöneticiliğini yürüten Yardımcı Direktör Dr.-Ing. Jan Wurm, bu yeni teknolojiyi "biyo-yararlanma" olarak tanımlıyor. "Isı ve biyokütle üretmek için mikro algler yaratıyoruz. Dolayısıyla bu tıpkı bir bitkinin ya da ağacın büyümesi gibi biyolojik bir süreç. Fotosentezle aynı süreci takip ediyor, bunu sadece kontrollü bir ortamda gerçekleştiriyoruz" diye açıklıyor.

BIQ evinde, sudaki mikro algleri iki cam tabakası arasına hapseden biyoreaktör cephelerinden oluşan bir ön cephe bulunuyor. Bu mikro algler güneş ışığına maruz kaldığında, fotosentez süresince her 7 saatte bir kütleleri iki katına çıkıyor. Bu yeşil "kaplama", binanın içini soğutan doğal bir gölge oluşturuyor.

Bu algler aynı zamanda eve iki muhtemel enerji kaynağı da sağlıyor. Bunlardan ilki, cam tabaka arasına hapsolan suyun yakaladığı güneş ısısı. Güneş ışınları suyu ısıtıyor, su da yeşil algler içerdiği için temiz suya kıyasla çok daha hızlı bir şekilde ısınıyor. Bu ısı sudan çekiliyor ve ileride kullanmak üzere yer altında depolanıyor. İkinci enerji kaynağı ise alglerin kendilerinin toplanmasından elde ediliyor. Bunu yapabilmek için merkezi bir yüzdürme cihazı aracılığıyla oksijen pompalanıyor, böylece algler yüzeyden toplanabiliyor. Algler aynı zamanda, bir güç kaynağı olarak metan üretmek amacıyla binanın biyokütle santraline aktarılabiliyor.

"Sistem, dilediğiniz takdirde su, karbon, ısı ve hatta besin gibi farklı akış ve döngüleri bir araya getiriyor.

Böylece endüstriyel bir simbiyoz yaratabiliyorsunuz" diye ifade ediyor Wurm ve ekliyor: "Örneğin bölgenizde karbon emisyonu oluşturuyorsanız bu emisyonu alıp bir cepheye aktarabilirsiniz. Karbon emisyonu oluşturuyorsanız, bu emisyonu alıp ön cepheye aktarabilirsiniz." Mimarları heyecanlandıran şey, gün boyunca değişen canlı bir ön cephe tasarımı fırsatıyla birlikte binanın kendi ortamına ait doğal bir döngü içine dâhil edilmesi fikri.

Görünen o ki enerji sorunumuzun sihirli bir çözümü yok. Geleceğin elektrik santralleri, birçok farklı teknolojiden oluşacak. Biyoreaktör cephe, diğer enerji dönüştürme teknikleriyle uyumlu olarak çalışacak şekilde tasarlandı. İşte tam da burada, Wurm farklı teknolojilerin değiş tokuş edildiği ve simbiyotik ağ içinde kullanılabilir enerji sağladığı bir organizma olarak, birbirine bağlı bir şehirden söz ediyor. Yaşayan bir şehir şekillenmeye başlıyor, biyoreaktör cephelerin bu kadar ilgi çekmesinin nedeni de bu.

ISIYI İÇERİDE TUTMAK

Peki mevcut binalar ne olacak? Sızdırmalı güneş enerjisi toplayıcıları ve üçüncü nesil fotovoltaik gelecekte güçlendirme çalışmalarına uyarlanabilecek olsa da biyoreaktör cepheler sıradan bir evin ön tarafına takılabilecek türden bir şey değil.

Yerel güçlendirme piyasasında hedeflediğimiz en modern gelişme ise akıllı yalıtım. Ana hedef, estetikten ödün vermeden ısı verimliliğini artırmak. BASF yıllardır farklı özelliklere sahip yalıtım malzemeleri geliştiriyor. Şirket, nanoölçek bazında gözenek içeren Slentite™ adında yeni bir yalıtım malzemesi türü üzerinde çalışıyor.

Bu ürün, eşdeğer bir yalıtıma kıyasla yüzde 25 ila 50 daha ince olan, son derece verimli bir yalıtım sağlayan saf bir poliüretan aerojel. Su buharını emip serbest bırakarak, bina içinde nemi dengeleyebilme gibi eşsiz bir niteliğe sahip. □

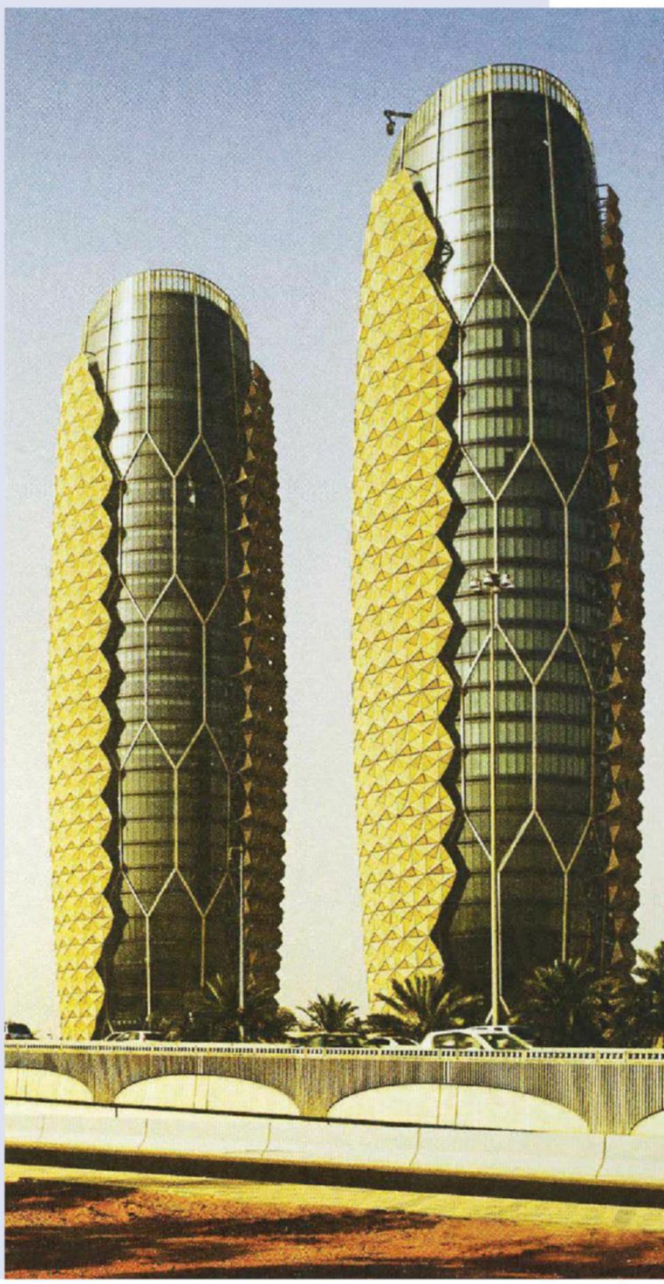
MUHTEŞEM FİKİRLER

• Al Bahar Kuleleri

Sürekli yoğun güneş ışığı alan ve çok sıcak olan Abu Dhabi'de öncelik, binaların serin kalmasını sağlamak. Şehrin ufkuna inşa edilen iki bina olan Al Bahar Towers, ilhamını geleneksel İslam mimarisinde gölge sağlamak için kullanılan bir tel kafes olan maşrabiyadan alıyor. Bu kuleler, dinamik ve akıllı bir cepheyle yalıtılıp soğutuluyor. Binanın dışındaki kafes, içeride gölge oluşturmak amacıyla güneşin hareketlerine tepki verecek şekilde programlanıyor. Görenler bunun binlerce şemsiyenin güneşin hareketlerine göre açılıp kapanmasına benzediğini söylüyor. Bu gölgeleme teknolojisini uygulayan Aedas mimarları, binaya giren doğal ışık miktarını kısıtlama gibi bir dezavantaja sahip olduğu için, koyu renkli cam kullanmıyor. 25 katlı bu ikiz kulelerde, eşdeğer bir ofis alanına kıyasla çok daha az bir iklimlendirme ve yapay ışık gerekiyor, dolayısıyla enerji tüketimi yüzde 50 azalıyor.

• Akan sudan elektrik üretimi

Seoul Devlet Üniversitesi araştırma görevlileri, suyun hareketini, sürdürülebilir bir enerji kaynağı olarak kullanabilmenin bir yolunu buldu. Bu yeni teknik, zayıf bir elektrik iletkenliğine sahip, fakat güç üretimi için elektrostatik bir alanı desteklemeye yardımcı olabilecek porselen, cam ve plastik gibi yalıtkan materyallerin niteliklerinden faydalanıyor. Güney Koreli bilim insanları, yalıtkan bir materyal suya yerleştirildiği takdirde, bu materyalin dış kısmında bir elektrik tabakası oluştuğunu buldu. İşte, bir elektrot üzerinde elektrik yükü üreten şey, su ile yalıtkan tabaka arasındaki bu sapma. Kore Elektrik Teknolojisi Enstitüsü ile çalışan ekip, basit bir yalıtkan transformatörü enerji toplayacak şekilde uyarladı. 30 mikrolitre miktarındaki tek bir su damlasının hareketinin, yeşil bir LED ışığını yakmaya yetecek kadar güç ürettiğini buldular. Bu keşif, tuvalet sifonundan ve binalardan akıp giden yağmur suyundan enerji toplama olanağının önünü açıyor.



Öncü düşünür - öncesi

JOHANN WOLFGANG DÖBEREINER

1823'te platin katalizini buldu ve periyodik tablodaki elementlerin tamamlanmasını sağladı.

Johann Wolfgang Döbereiner, 1823'te 43 yaşındayken platin süngerinin katalizör etkisinden yararlanarak bir oksihidrojen karışımını tutuşturmayı başardı. Onun "temas olgusu" şeklinde nitelediği bu durum bugün kataliz kimyasının erken safhalarındaki en önemli buluşlardan biri kabul edilir. Platin süngeri, hidrojenle oksijenin tepkimesini hızlandırabiliyor ve bunu yaparken de hem kütle hem kimyasal bileşim açısından neredeyse hiçbir değişikliğe uğramıyor. Tepkimede serbest kalan enerjinin şiddetinden dolayı anında bir alev oluşuyor. Bu durum karşısında büyülenen Döbereiner, yaptığı buluşu başarılı bir teknolojiye dönüştürmesini de bildi. Platin çakmak bunun sonucu olarak doğdu. Bu çakmak aranan bir mamul olmakla kalmadı, onu doğuran kimyasal süreç, kimyada bir dönüm noktası oldu ve lokomotif işlevi gördü. Bundan yalnızca bir yıl sonra Döbereiner, iridyum ve osmiyum karışımları yardımıyla oksihidrojenin infilak da ettirilebileceğini keşfederek, ileri bir tarihte kimya endüstrisinde yararlanılacak karma katalizörler ilkesini formüle etti. Bu sırada Döbereiner kimya, eczacılık ve teknoloji branşlarında artık 14 yıldır doçent unvanına sahipti ve bunu kısmen de en büyük Alman yazar ve bilginlerinden biri olan Johann Wolfgang von Goethe'nin desteğine borçluydu.

Alaylı olan Döbereiner ne okul bitirmiş ne de üniversiteye gitmişti. Aldığı tek eğitim, eczacılık alanında yaptığı çıraklıktı. Fakat babası arabacı olan bu adamın kimyayla ilgili pratik konularda yazdığı yazılar Goethe'nin dikkatini çekti. Sonraları Kültür İşleri Bakanı olan Goethe, onun Jena Üniversitesi'nde görev almasını sağladı. Bu görevlendirmenin bir yıl ardından temel bilimler fakültesi, daha önce yayımlanmış yazılarının "deha ve mükemmeliyetçiliğin belirgin izlerini taşımasından" ötürü ona 'doktor' unvanını layık gördü.

Kendisine sunulan imkânların değerini bilen Döbereiner, başka şöhretli üniversitelerden aldığı tekliflere rağmen, 1849'daki ölümüne dek Jena'dan ayrılmadı. Mezar taşındaki kitabede, geriye bıraktığı unutulmaz mirasın anısına şöyle denir: "Goethe'nin danışmanı, triadlar sisteminin yaratıcısı, platin katalizinin bulucusu." □

Kataliz: Kimyanın moleküler yardımcısı ve itici gücü

Katalizör esas olarak bir tür çöpçatandır. Deney tüpündeki katalizör, tepkimeye girmesi hedeflenen maddeleri yakalar, eski bağlarını çözer ve eşleşmesi istenen maddeleri çabucak bir araya getirerek onlardan yeni bir kimyasal bileşik çıkarır. Tepkimeleri hızlandıran katalizör, tepkimenin kendisine katılmaz, fakat bir noktadan sonra yorgunluk belirtileri göstermeye başlayabilir. Katalizör aynı zamanda enerjiden tasarruf sağlar. Bütün bu nedenlerle katalizörler kimyada önemli bir yer tutar. Kimyasal üretim süreçlerinin yüzde 90'ında kullanılmaları da bunu gösterir. Tıbbi ilaçlar, gübreler, boyalar ve plastikler dahil, günlük hayatta kullanılan birçok ürünün imalatı katalizörler sayesinde mümkündür.

Öncü düşünür - sonrası

FERDI SCHÜTH

Zor problemlerle uğraşmayı seven Ferdi Schüth şu an geleceğin enerjisi için kimyanın temelleri üstüne araştırmalarını sürdürüyor.

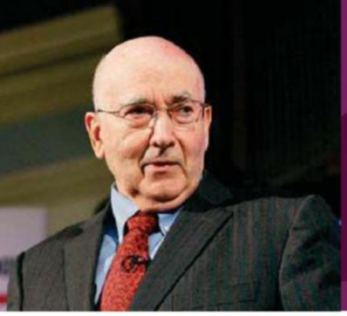
1971 yılbaşından hemen sonraydı. 11 yaşındaki Ferdi Schüth büyüdüğünde kimyager olmak istediğine karar vermişti bile. Arkadaşlarının barut karışımıyla hazırladıkları havai fişekler ona ilham olmuştu. Gerçi fişekler uçmuyordu, ama büyük bir gürültü çıkardıkları kesindi. Ferdi bir yıl sonra aile evindeki bodrum katının köşesinde kendine yeni bir kimya seti kurdu ve bazı maddelerin birbiriyle karıştığında neler yaptığına dair gözlemlerini burada sürdürdü. Bugün Max Planck Enstitüsü Başkan Yardımcılığı, Max Planck Enstitüsü Kömür Araştırmaları Direktörlüğü, Carl Friedrich von Weizsäcker Ödülü ve Leibniz Ödülü dahil, birçok prestijli ödül ve unvanın sahibi olan Profesör Doktor Schüth, "Başarılı araştırmalardaki en büyük motivasyonum hâlâ bir şeyin işleyip işleyemeyeceğini görme merakım" diyor.

Schüth'ün bugüne kadarki en büyük buluşunun gerisinde hem bu merak hem de bağımsız bir düşünce yapısına sahip olması var. O buluş, katalizde kullanılan yüksek çıktılı teknoloji. Schüth 1996'da, yeni ve daha iyi katalizörleri daha hızlı geliştirmenin yolları üstüne bilimsel bir toplantıya katılmıştı. Toplantıda, eczacılıkta yeni etken maddelerin araştırılmasını hızlandırmak için yararlanılan yüksek çıktılı deney modeli değerlendiriliyordu. Araştırmacılar, petrol rafinerilerindeki ve temel kimyasalların üretimindeki şartların çok daha çetin olduğuna dikkat çekerek, aynı yöntemin buradaki işlerliği hakkında şüphelerini dile getirdi. Fakat o zamanlar Almanya'nın Frankfurt kentindeki Goethe Üniversitesi'nde öğretim üyeliği yapan Schüth'ün merakı uyanmıştı bir kere. Schüth daha toplantı bitmeden notlar almaya başladı. Çalıştığı kuruma dönünce de doktora öğrencilerine, konuyu daha yakından incelemeye ilgi duyanlar olup olmadığını sordu. Bir yıl kadar süren ortak bir çalışmanın sonunda ilk yüksek çıktılı reaktör faaliyete geçmişti bile. 1999'da işlemin kendisini pazarlamak üzere "hte" isimli bir şirket kuruldu. Schüth'ün sözleriyle, "Bilimsel bir çıkmazdan böylece yeni bir teknoloji doğdu."

Kimyagerin bugünlerde üstünde çalıştığı sorunlardan biri, katalizörlerin doğrudan atom düzeyinde özel ihtiyaçlara uygun hale getirilip getirilemeyeceği. Schüth aynı zamanda hidrojen gibi ahşap artıklarından elde edilen yakıtlar gibi yeni enerji kaynaklarıyla bunların depolanması ve katalitik dönüşümüyle -bir başka deyişle geleceğin enerjisi için kimyanın temelleriyle- de ilgileniyor. Hâlâ zorlukların peşinde, öncü düşüncenin izinden gidiyor. □

hte GmbH: Kimyasal hızlandırıcılar için turbo testler

Yeni ve daha etkin katalizörler bulmak için yapılan çalışmalar yalnızca birkaç yıl öncesine göre bile artık yüz kata kadar daha hızlı yürütülebiliyor. Profesör Doktor Ferdi Schüth'ün Almanya Heidelberg merkezli şirketi hte'deki araştırmacılarla birlikte geliştirdiği sürecin payı bunda çok büyük. "hte" adı aslında anılan sürecin İngilizce baş harflerinden oluşan bir kısaltma ("high throughput experimentation: yüksek çıktılı deney"). Paralel ve otomatik bir yaklaşıma dayalı olan bu yöntem yardımıyla Heidelberg'deki araştırmacılar birden fazla katalizörün kimyasal testlerini eşzamanlı yapabiliyorlar. Katalizör görüntüleme gereçlerinden süreç optimizasyonuna yönelik büyük ölçekli deneme tesislerine kadar, hte'de halen 50 ayrı reaktör sistemi faaliyette. 2012'den beri BASF SE'nin yüzde 100 hisseli iştiraki olan şirketin şu an 270 civarında çalışanı var.



PHILIP

Yeni devrim mağazacılığı öldürecek mi?

Bugün ABD'de perakende satışların yüzde 10'u internetten yapılıyor. Ancak bu alışverişlerin artış hızı mağazalardan yapılanlardan daha fazla. Çevrimiçinden alışveriş yapanlar önce kitap ve film satın alıyor, sonra kırtasiye ürünlerine geçiyor, ardından ev aletlerine, giyime, mobilyaya ve daha pahalı ürünlere terfi ediyor.

ABD'deki alışveriş merkezleri, çarşılar ve mağaza-tabanlı perakendeciler için 2017 kasvetli geçti. J.C. Penney 130-140 yerini, Sears ise 108 Kmart ve 42 Sears mağazasını kapatmayı planlıyor. Macy's 100 mağazasını kapatmayı düşünüyor ve ileride onlara 68 mağaza daha eklenecek. H.H.Gregg ise icra-iflas kanunu gereği 88 mağazasını ve üç dağıtım merkezini kapatmaya karar verdi. Abercrombie&Fitch 2017 içinde ABD'deki 60 civarında perakende mağazasını kapatmayı planlıyor. The Limited mağazalarının 250'sini kapatmaya başladı. Toys R Us'ın da tatil sezonundan sonra mağaza kapatması bekleniyor.

Peki bu durum perakende mağazalarının ve oralarda çalışanların geleceğine yönelik gerçek bir tehdit mi? ABD Çalışma Bakanlığı'nın İşgücü İstatistikleri Dairesi'ne göre değil. Bu onların tahmini. "İşgücü Görünümü: Perakende satışta çalışanların genel istihdamında 2016 ile 2026 arasında yüzde 2'lik bir artış olması bekleniyor ancak bu rakam tüm meslekler ortalamasından daha düşük. Düşük istihdam artışı tahminine rağmen bu meslekten her yıl eleman çıkışı olduğundan gelecek 10 yıl içinde ortaya yığınla iş fırsatının da çıkması gerekiyor."

ONLINE ALIŞVERİŞİN İSTİHDAMA ETKİSİ

Çalışma Bakanlığı 4. Endüstri Devrimi'ni yaşıyor olduğumuz gerçeğinden bihaber olabilir mi? Yükselişte olan çevrimiçi alışverişi görmezden mi geliyor?

Çevrimiçi alışverişin ilk işaretleri kitap satın alımında görülmüştü. Bir kitap satıcısı olan Barnes&Noble, 10 yıl boyunca canlı mağaza satışlarının keyfini sürmüştü. Ardından çok daha büyük bir kitap envanterine sahip olan ve onları başlangıçta posta yoluyla ama bugün Kindle indirmeleriyle satan Amazon geldi. Bu Barnes&Nobles'ın altın çağının ve en büyük rakibi Borders'ın da sonunu getirdi. Amazon ardından daha da ileri gitti ve giyimden mobilyaya, ofis araç-gereçlerine, ev içi ürünlere kadar her şeyi çevrimiçinden satmaya başladı.

Artık her geçen gün daha fazla sayıda müşteri her şeyi internet üzerinden satın alır hale geldi. Çünkü bir mağazaya gitmek için arabanıza binmeniz, onu park etmeniz, fiziksel yürüyüş yapmanız ve kasada sırada beklemeniz gerekiyor. Tüm bunlara katlanmaksızın evinizde oturmak, istediğiniz ürünü çevrimiçinden seçmek ve onun kapınıza kadar gelmesini beklemek çok daha kolay değil mi? Çevrimiçi satıcılar teslimat hızlarını giderek artırıyor. Ayrıca iade de kabul ediyorlar ve bazı vakalarda iade gönderi ücretini bile kendileri ödüyorlar.

Eğer bu eğilim devam ederse mağazalar zaman içinde azalacak. Bu çok ciddi bir sorun yaratabilir. İşgücü İstatistikleri Dairesi'ne göre ABD'de bugün müşterilere hizmet etmek ve kasada ödemeleri almak için çalışan 4 milyon 854 bin 300 mağaza tezgahtarı var. Eğer mağazalardaki iş pozisyonları yarı yarıya azalırsa bu eski çalışanlar nerede yeni iş bulacak? Amazon'un dağıtım merkezlerinde çevrimiçi iş mi bulacaklar? Peki bir satış elemanı dağıtım merkezinde çalışmak ister mi? Ayrıca yeni işlerin sayısı işini kaybeden elemanların sayısına eşit olacak mı?

Çok sayıda çalışana yönelik bu türden bir yıkım sadece mağazalarla sınırlı değil. Günümüzde malların taşınması için 2 milyondan fazla insan kamyon şoförlüğü yapıyor. Onların yerini sürücüsüz kamyonların almasıyla ilgili olarak bugün yığınla tartışma yapılıyor. İşte bu da bir başka potansiyel istihdam katliamı.

HAYATTA KALMANIN SIRRI

Sorunun temeli bugün çoğu yarı yarıya boş olan aşırı fazla sayıda mağaza olması gerçeğinde yatıyor. Bir alışveriş merkezinde dolaşın ve Penneys, Sears ve diğer mağazalara bakın. Orada sadece tezgahtarlarla bir ihtimal çok az sayıda müşteri olduğunu görürsünüz. O alışveriş merkezinde ayrıca aşırı sayıda giyim mağazası, restoran ve yiyecek içecek dükkanı olduğunu da görürsünüz. Sırf bu gözlem bile tek başına Darwinci en iyi uyum sağlayanların hayatta kalabileceği ilkesinin çevrimiçinden bağımsız olarak mağaza sayısının azaltılmasında işlemeye başladığı anlamına geliyor.

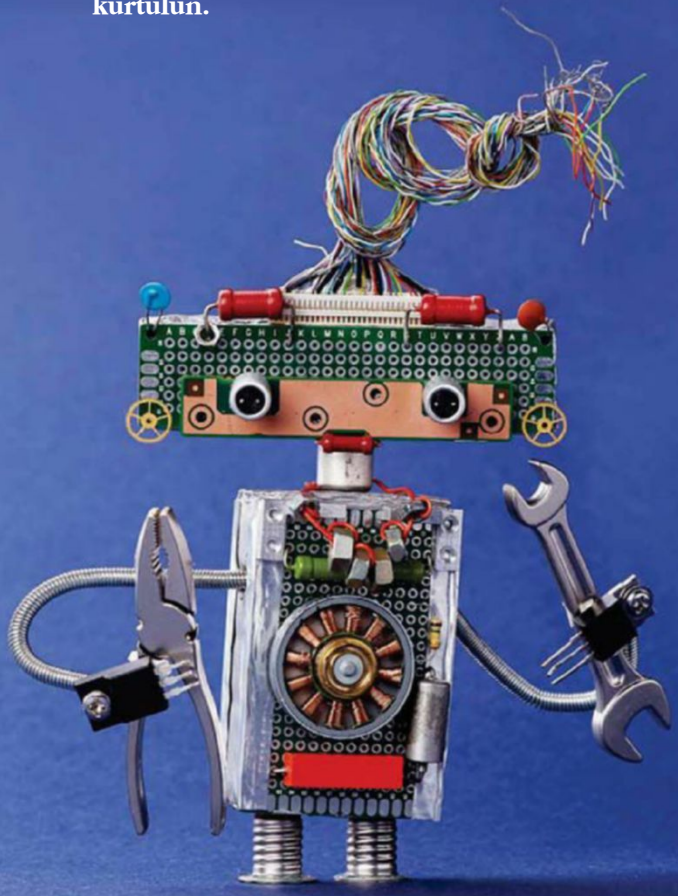
KOTLER

HAYATTA KALANLARIN 7 SEÇENEĞİ

1 Şirketinizi mağazaların yanı sıra internet üzerinden de satış yapabilir hale getirin. Artık giderek daha fazla sayıda mağaza çevrimiçindeki kapasitesini artırıyor. Eğer mağaza içi satışlar biterse, o zaman onlar kendi çevrimiçi şirketleriyle hayatta kalabilir.

2 Mağaza içi alışverişler için müşterilere puan veren bir sadakat programı başlatın. Teşvik edici bir sadakat programı akıllıca olur.

3 Mağazanızı içine girilmesi için daha cazip bir hale getirin. Uzman ve daha sempatik satış elemanlarını işe alın. Fleet Feet Sports mağazaları müşterilerine koşma ve yürüme sporlarıyla doğru ayakkabılar ve pratik rejim uygulamaları hakkında en iyi tavsiyeleri sunarak yardımcı oluyor. Ürünlerinizi sergilediğiniz vitrinlerin daha cezbedici olmasını sağlayın. Sıkılan ve kaba davranan düşük maliyetli elemanlardan kurtulun.



4 Daha kişiye özel hizmet sunun. Artık daha fazla sayıda kadın ve erkek giyim gereksinimleri için özel mağaza arayışında. Paul Stuart gibi mağazalar müşterilerinin beden ölçülerinin kaydını tutuyor, enteresan kumaşlar sergiliyor ve usta terziler çalıştırıyor. Kadınları istedikleri özelliklerde ve renklerde el çantaları tasarlamaya davet eden el çantası mağazaları var.

5 Ortak ilgi alanları olan müşteri grupları oluşturun. Giyim, kol saati, elektronik eşya ve mutfak aletleri gibi bazı konularda bir araya gelmek isteyebilecek müşteriler grubu oluşturun. Golf-pro mağazaları golf oynayanların birbirleriyle tanışmalarına yardımcı oluyor. Konuşmacılar davet ediyor ve sergiler düzenleyip gezi planları yapıyorlar.

6 Sunduğunuz mallar için bir "teşhir mağazası" olmaya karar verin. Bir elbise satıcısı olan Ralph Lauren, Chicago'nun merkezinde çok pahalı bir restoran ve mağaza açmıştı. Ralph Lauren markasını oturtuncaya kadar para kazanmakla pek ilgilenmediğini söylemişti. Tesla bayileri sadece gelen geçenlere Tesla arabalarını göstermek için büyük AVM'lerde mağazalar açıyor. Merchantise Mart'taki bazı mobilya mağazaları sadece ürünleri fiziksel olarak görmek ve denemek isteyenlere hitap ediyor.

7 Çevrimiçi müşterilerin uğrayıp ürünlerini alabileceği bir "depo" olun. Büyük bir mağazalar zinciri müşterilerin sipariş ettikleri ürünleri uğrayıp alabilecekleri farklı yerlerde konumlanmış küçük fiziksel mağazalar açabilir. Amazon artık kendi Amazon Depoları'nı yeni satın aldığı Whole Foods'un mağazalarına yerleştirebilir ve böylece müşterileri kendileri için muhafaza edilen ürünleri uğrayıp alabilir. Her ne kadar çevrimiçi satışların payı artmaya devam edecekse de kendilerine patronluk yapmaktan hoşlanan müşterileriyle ödüllendirilen bazı mağazalar her zaman olacaktır. Tek karar vermeleri gereken, hangi müşterileri hedefledikleri, müşterilerin nelere ihtiyaç duyduğu, neleri bekledikleri ve onlara nasıl üstün bir değer sunulacağı gibi konulardır.

SİZ CAPITAL'İ SADECE BAYİDEN Mİ ALIYORSUNUZ?

Capital

TÜRKİYE'NİN EN YENİLİKÇİ İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ.

Capital'i tablet ve telefonlarınızdan ve capital.com.tr'den de takip edin, Capital alışkanlığınıza dijital bir deneyim ekleyin.

www.capital.com.tr | Google Play 'DEN ALIN | App Store'dan İndirin

Mobil Uygulma: Capital Dergisi

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Şubat 2018

www.siemens.com.tr

SIEMENS

20XX

Mükemmel yakıt: Hidrojen

Elektrik üretiminde yenilenebilir enerjilerin artan kullanımı küresel karbondioksit emisyonlarının azaltılmasında kilit rol oynuyor. Hidrojen, uygun maliyetli yenilenebilir elektriğin belirleyeceği yeni bir çağın yolunu açıyor.

Veriye dayalı demiryolu sistemlerine doğru

Atlanta, Münih, Moskova, Londra ve Hong Kong, neresi olursa olsun Siemens'in demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezleri, öngörücü bakım ve dolayısıyla optimize edilmiş tren işletimi için hareketlilikle ilgili karmaşık veri akışlarını kullanıyor.

Dijitalleşme aracılığıyla hızlı büyüme

Siemens'in geçen yıl dijitalleşme alanında gerçekleştirdiği hızlı büyüme, 80 civarında gazeteci ve 70 civarında finans ve teknoloji analistinin katıldığı 3. Siemens İnovasyon Günü'nde ortaya kondu. "Dijitalleşmeyle potansiyeli açığa çıkart" sloganı ile düzenlenen etkinlikte CEO Joe Kaeser ile CTO (Chief Technology Officer) Roland Busch'un yanı sıra Siemens'in çeşitli divizyon liderleri, Siemens'in tüm sektörlerde yeni dijital olanaklar geliştirmek ve bunları başarılı bir şekilde pazarlamak için müşterilerle birlikte nasıl çalıştığını anlattı.

Yeni dijitalleşme gerçeği

M. Rauf Ateş

Geçenlerde bir şirketin CEO'su ile sohbet ediyorduk. Konu dijitalleşmeye geldi. Türkiye'de bu konunun biraz soyut olarak algılandığını, çok sayıda lider ve şirket açısından konunun içinin doldurulamadığını paylaştı. Benzer bir değerlendirmeyi birkaç danışmandan da dinledim.

İlerleyen sayfalarda Siemens'in CEO'su Joe Kaeser ve CTO'su Roland Busch'un açıklamalarını okuyacaksınız. "Şimdi dijitalleşmeyi daha da hızlı ilerletiyoruz" diyorlar. Dijital fabrikadan, yeni nesil dijitalleşmeden söz ediyorlar.

Daha önce bu konuda yazmış, sonrasında çeşitli makaleler de okumuştum. Adidas, dijitalleşme konusuna büyük yatırım yapıyor. Dijitalleşmeyi sadece internette yer alma ya da e-ticaretten ibaret görmediğini ortaya koyan Adidas, SmartFactory yaklaşımıyla üretimi de yeniden yaratıyor. Bu sayede üretim tesislerini Çin'den Avrupa ve ABD'ye taşırken Endüstri 4.0 konusunun en ileri örneklerinden birini de veriyor. Adidas, bu yeni anlayışla hem kişiselleştirmiş hem de daha hızlı üretim yapabilecek. Tek bir ayakkabı bile hazırlayıp müşterisine sunabilecek.

Yeni dönemde CEO'lar başta olmak üzere herkesin bu yeni dijital döneme hazırlıklı olması gerekiyor. Dijitalleşme, artık bildiğimiz klasik anlamından çok ötede bir anlam ifade ediyor. Hepimiz de ona göre strateji geliştirmeliyiz.

İÇİNDEKİLER

Dijitalleşme aracılığıyla hızlı büyüme 3
Mükemmel yakıt: Hidrojen 5
Veriye dayalı demiryolu sistemlerine doğru 8

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazışleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 95

Yönetim
Satış Direktörü Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-24, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca

Teknik
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Artırılmış gerçeklik, işletimde olan makinelerin gerçek zamanlı olarak izlenmesini ve tanılanmasını olanaklı kılıyor. Ziyaretçiler, Siemens İnovasyon Günü'nde bunu kendi gözleriyle görebildi.

Dijitalleşme aracılığıyla hızlı büyüme

Siemens'in geçen yıl dijitalleşme alanında gerçekleştirdiği hızlı büyüme, 80 civarında gazeteci ve 70 civarında finans ve teknoloji analistinin katıldığı 3. Siemens İnovasyon Günü'nde ortaya kondu. "Dijitalleşmeyle potansiyeli açığa çıkart" sloganı ile düzenlenen etkinlikte CEO Joe Kaeser ile CTO (Chief Technology Officer) Roland Busch'un yanı sıra Siemens'in çeşitli divizyon liderleri, Siemens'in tüm sektörlerde yeni dijital olanaklar geliştirmek ve bunları başarılı bir şekilde pazarlamak için müşterilerle birlikte nasıl çalıştığını anlattı.

Siemens CEO'su Joe Kaeser, Siemens'in Münih'teki merkezinde düzenlenen etkinlikte, "Endüstriyel dijitalleşme konusundaki liderliğimizi geliştiriyoruz" diye konuştu. Bu konuda tek bir örnek verilmesi gerekirse, Siemens'in, hemen hemen tamamını bir yıl içinde kurduğu 20 MindSphere Aplikasyon Merkezi olabilir. CTO Roland Busch, "Bu merkezler dünyanın çeşitli yerlerindeki müşterilerimize, dijital çağa giden yolda olabilecek en iyi desteği sunuyor" dedi. MindSphere Aplikasyon Merkezlerinin her biri, belirli bir sektörde uzmanlaşıyor ve çeşitli ülkelerde birden fazla lokasyonda bulunuyorlar. 900 kadar yazılım geliştirici, veri uzmanı ve mühendis – müşterilerle birlikte – veri analizi ve makine öğrenmesine yönelik dijital yenilikler üzerinde çalışıyor. Geliştirme çalışmaları, nesnelerin internetine yönelik açık, bulut tabanlı bir işletim sistemi olan MindSphere üzerinde gerçekleştiriliyor. Dünya çapına yayılan bu 20 merkez, müşteriye yakın olmak için 17 farklı ülkede 50 civarında lokasyona hizmet veriyor.

Etkinlikteki konuşmasında "Şimdi dijitalleşmeyi daha da hızlı ilerletiyoruz" diyen Roland Busch,"Sektörle ilgili bilgimizi çözümleri artırmak ve bu işi daha da genişletmek için uygulamak istiyoruz" diye devam etti. Birçok müşterinin de doğruladığı üzere Siemens, bu hedefe ulaşma yoluna çoktan girmiş bulunuyor. Örneğin Dijital Fabrika Divizyonu CEO'su Jan Mrosik, MindSphere'in kendilerine sunabileceği avantajlar konusunda Adidas, işletme makineleri imalatçısı Heller ve Rolls-Royce'tan temsilcilerle görüşüyor. Nitekim, Adidas'tan John-Paul O'Meara, tamamıyla özel tasarım spor ayakkabı üretme hedefleriyle ilgili Siemens'in, Adidas'ın Speedfactory konseptinin uygulanmasına nasıl yardımcı olduğunu aktıyor. Tüm bu işlemler sadece dijitalleşmeyle yapılabilecek .

Etkinlik sırasında Enerji Yönetimi Divizyonu CEO'su Ralf Christian, Danimarkalı şebeke operatörü NRGi firmasında akıllı sayaç yöneticisi Poul Berthelsen'le görüştü. Berthelsen şirketinin akıllı elektrik sayacı verilerini sadece faturalama amacının dışında ne şekilde kullandığını anlattı: "Bu bilgiler, şirketin işlemlerini optimize etmesine, şebeke bakımını iyileştirmesine ve yük tahmini yapmasına yardımcı oluyor."

Dijital çözümlerin etkileyici sonuçları

Siemens geçen mali yılda, yazılım çözümleri ve dijital hizmetler konusunda

mevcut liderliğini daha da ileriye taşıdı. Dijital teknolojilerden kaynaklanan gelir, 4 milyarı yazılımdan, 1,2 milyarı dijital hizmetlerden olmak kaydıyla 5,2 milyar Euro'ya çıktı. Önceki yıla kıyasla yüzde 20 artış anlamına gelen bu büyüme, Siemens'i yüzde 8 civarındaki piyasa büyüme hızının bir hayli üzerinde bir konuma yerleştiriyor.

Hâlihazırda bir milyon civarında cihaz ve sistem MindSphere üzerinden birbirine bağlı ve bu sayının 2018 mali yılı sonunda 1,25 milyona çıkması bekleniyor. Endüstriyel otomasyon piyasasında dünya lideri olan Siemens'in dünyanın bir numaralı bulut çözümleriyle iş birliği yaptığı çalışmada MindSphere, Ocak 2018'den itibaren, Amazon Web Hizmetleri'nden edinilebilecek. Kullanıcılar daha yüksek performanslı bir geliştirme ortamından, ekstra analitik fonksiyonlardan ve genişletilmiş bağlanabilirlikten yararlanacaklar. MindSphere hem endüstriyel aplikasyonlar hem dijital hizmetlerin geliştirilmesinde ve işletilmesinde kullanılabiliyor. Örneğin, kullanıcılar sistem performansını ve emre amadeliğini iyileştirmek üzere hızlı ve etkin bir şekilde, bir işletme tarafından üretilen muazzam hacimlere ulaşan verileri, toplayabiliyor, analiz edebiliyor ve kullanabiliyor.

CEO Joe Kaeser: Endüstriyel dijitalizasyondaki liderliğimizi daha da ileriye taşıyoruz.

Siemens CTO Roland Busch: Çözümlerimizin ölçeğini ve işimizin büyüklüğünü daha da ileriye götüreceğiz.

Artırılmış gerçeklik makinelerin operasyon sırasında gerçek zamanlı izlenmesini ve sorunların teşhis edilmesini mümkün kılar. İzleyiciler bunu Siemens İnovasyon Günü etkinliğinde deneyimliyor.

Etkinlikte gazeteciler ve analistler, dijital ikiz ve yapay zekâ konusunda yapılan sunumlarda dijitalizasyonu ilk elden deneyimleme fırsatına sahip oldu. Şirket merkezindeki amfide düzenlenen sergi gazetecilere ve analistlere, Siemens'in Airbus'la birlikte geliştirdiği elektrikle çalışan hava taksiyi sanal gerçeklik gözlükleriyle deneyimleme ve sanal olarak görevlendirilen bir motorun dijital ikizini izleme fırsatını sundu.

Kurumsal Teknoloji bölümünden hackerlar ise etkinlik kapsamında düzenlenen bir oturumda, davetsiz misafirlerin kötü korunan BT sistemlerine sızmalarının ne kadar kolay olduğunu ve Siemens'in kullanıcı ürünlerini mümkün olan en iyi şekilde korumak üzere neler yaptığını gösterdi. Bir diğer oturumda ise MindSphere'le yeni cihazlara bağlanmanın ve çok kısa bir süre içinde işlemi optimize eden bilgiler sunan verileri toplamanın ne kadar kolay olduğu ortaya konuldu.

Kurumsal Teknoloji'den alınan bir örnek, Siemens'in endüstriyel uygulamalara yönelik yapay zekâ konusunda ne kadar çok yol aldığını gösterdi. Araştırmacılar iki kollu bir robota, görev tanımlanması için programlamaya bile gerek duyulmadan bir kontrol paneli parçasını monte eden bir demonstratör geliştirdi. Kollar, görevleri bütünüyle otomatik olarak paylaşıyor, sorunsuz bir şekilde birlikte çalışıyor. Bu süper akıllı makineler, şirket temel teknolojilerinin yeni konsepti içinde yapıldı.

■ Norbert Aschenbrenner

Yenilenebilir enerjiler nakil hatları için büyük güçlükler arz ediyor. Elektroliz gibi teknolojiler bu zorlukları aşmada yardımcı olabilir. Elektroliz su moleküllerini oksijen ve hidrojene ayırmada elektrik enerjisini kullanır. Ayrıca bir depolama aracı, enerji taşıyıcısı, CO2-nötr yakıt ya da pek çok sanayi uygulaması için hammadde olarak da hizmet sağlar.

Mükemmel yakıt: Hidrojen

Dünya çapında elektrik üretiminde yenilenebilir enerjilerin artan kullanımı küresel karbondioksit emisyonlarının azaltılmasında kilit rol oynuyor. Ancak bu gelişme ve gelecekte bu enerji kaynaklarına ayak uydurmak için çok daha esnek hale gelme gerekliliği enerji nakil şebekeleri açısından büyük bir zorluğa neden oluyor. Elektroliz gibi teknolojiler, bu zorluğun üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Elektroliz suyu, bir depolama ortamı, enerji taşıyıcı, CO2-nötr bir yakıt veya birçok endüstriyel uygulama açısından besleyici olarak kullanılabilecek hidrojen ile oksijene ayrıştırmak için elektrik enerjisi kullanıyor. Sonuç olarak hidrojen karbonsuzlaştırma sürecinin sürükleyicisi durumunda ve uygun maliyetli yenilenebilir elektriğin belirleyeceği yeni bir çağın yolunu açıyor.

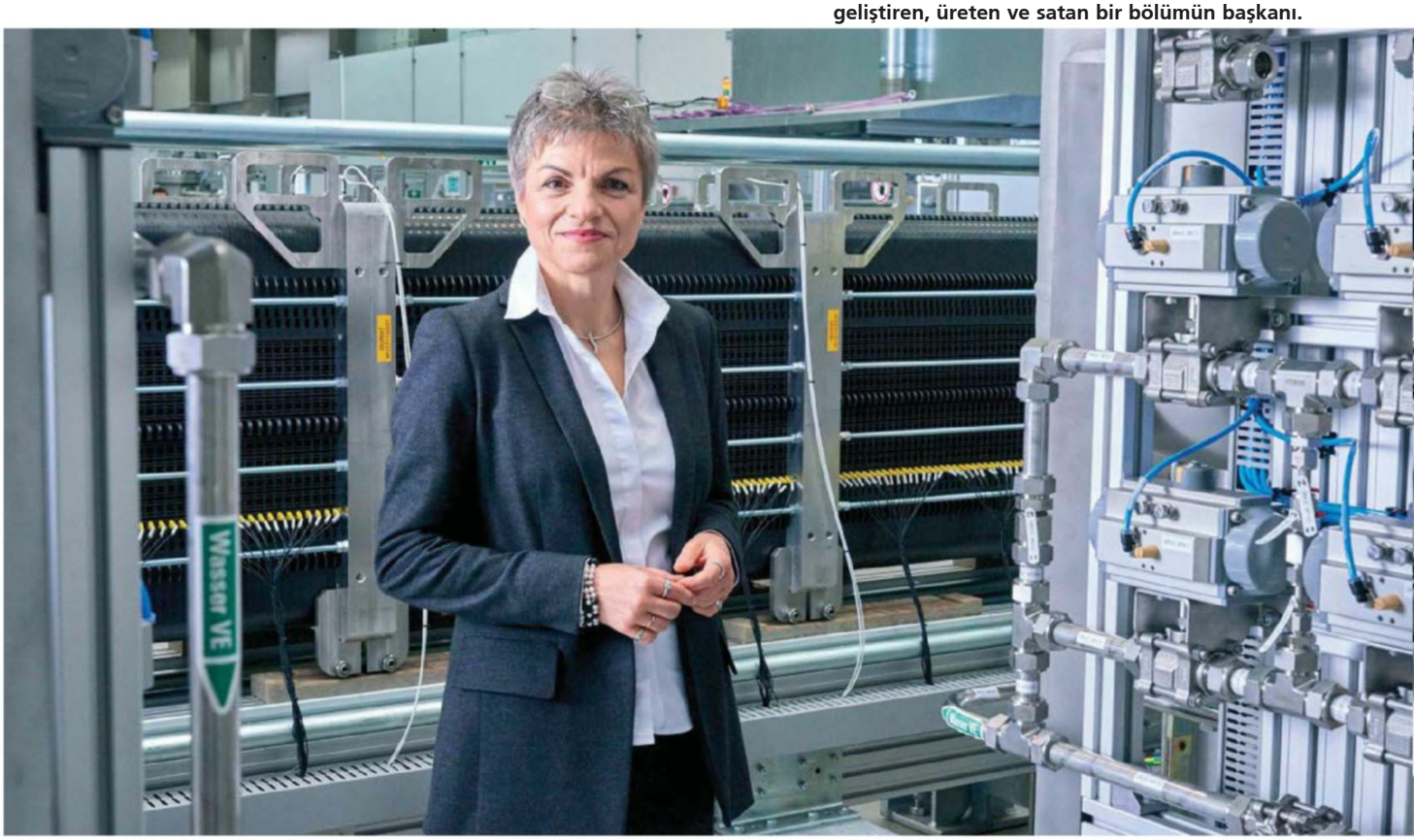
Dünya nüfusunun yaklaşık yarısının akıllı telefonlar üzerinden internet erişimi bulunuyor; bu, birkaç yıl önce hayal dahi edilemeyen, bugün ise gündelik hayatımızın parçası haline gelmiş bir durum.

Kısa süre öncesine kadar kimsenin gerçekleşeceğini düşünmediği ancak bugün bir olanak haline gelen bir başka gelişme ise "yeşil" elektriğin maliyetindeki çarpıcı azalma. 2014'te güneş enerjisinin rekor sayılan en düşük fiyatı kilovat saat başına 7 ABD sentiydi. Üç yıl sonra en düşük fiyat yaklaşık 2 ABD sentine indi. Fiyatlardaki bu aşağı eğilim devam ederse rüzgâr ve güneş ışığından elektrik üretimi kısa bir süre sonra neredeyse tamamen bedava olacak.

Yenilenebilir enerji esnek enerji nakil şebekeleri gerektiriyor

Yenilenebilir enerjinin azalan maliyeti olumlu bir gelişme olmasına karşın bazı zorluklar da açığa çıkarıyor. Örneğin

Hidrojen elektrolizi, karbonsuzlaştırmanın hızlandırılmasına yardımcı olabilir. Gabriele Schmiedel, Siemens'te bu teknolojiyi geliştiren, üreten ve satan bir bölümün başkanı.



Almanya'da hâlihazırda enerji nakil şebekesinin uyum sağlayabileceğinden daha fazla enerjinin üretildiği bazı dönemler bulunuyor. Bu durum, özellikle rüzgâr ve fotovoltaik kaynaklardan elektrik üretimi maliyetinin azalmaya devam ettiği ülkelerde daha da şiddetlenecek. Bu nedenle enerji nakil şebekelerinin, dalgalı yenilenebilir enerji üretimine esnek bir şekilde yanıt vermesi gerekiyor; bu, sistemin kararlığını ve arz güvenliğini sağlamanın tek yolu.

Enerji depolama sistemleri, enerji nakil şebekelerinin esnekliğinin artırılmasında kullanılabilecek çözümlerden bir tanesi. Enerji depolama sistemleri, rüzgârın ve güneş ışığının bol olduğu dönemlerde enerjiyi depolayıp, bu elektriği rüzgârın olmadığı veya havanın kapalı olduğu dönemlerde sisteme vererek üretimle talep arasında bir denge sağlayabilir ve bu iki sürecin gerçekleştiği zamanları birbirinden ayrıştırabilir. Bu nedenle uzmanlar, yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilen elektriğin istikrarlı bir şekilde arz edilmesinin sağlanmasında enerji depolama sistemlerini giderek daha kritik bir unsur olarak görmeye başladı. UMSICHT ve IWES Fraunhofer Enstitüleri'nin yaptığı "Energiespeicher" (Enerji Depolama) çalışması da dâhil çeşitli analizler, Almanya'nın 2030 yılında 50 gigavat (GW) enerji depolama kapasitesine ihtiyaç duyacağını tahmin ediyor.

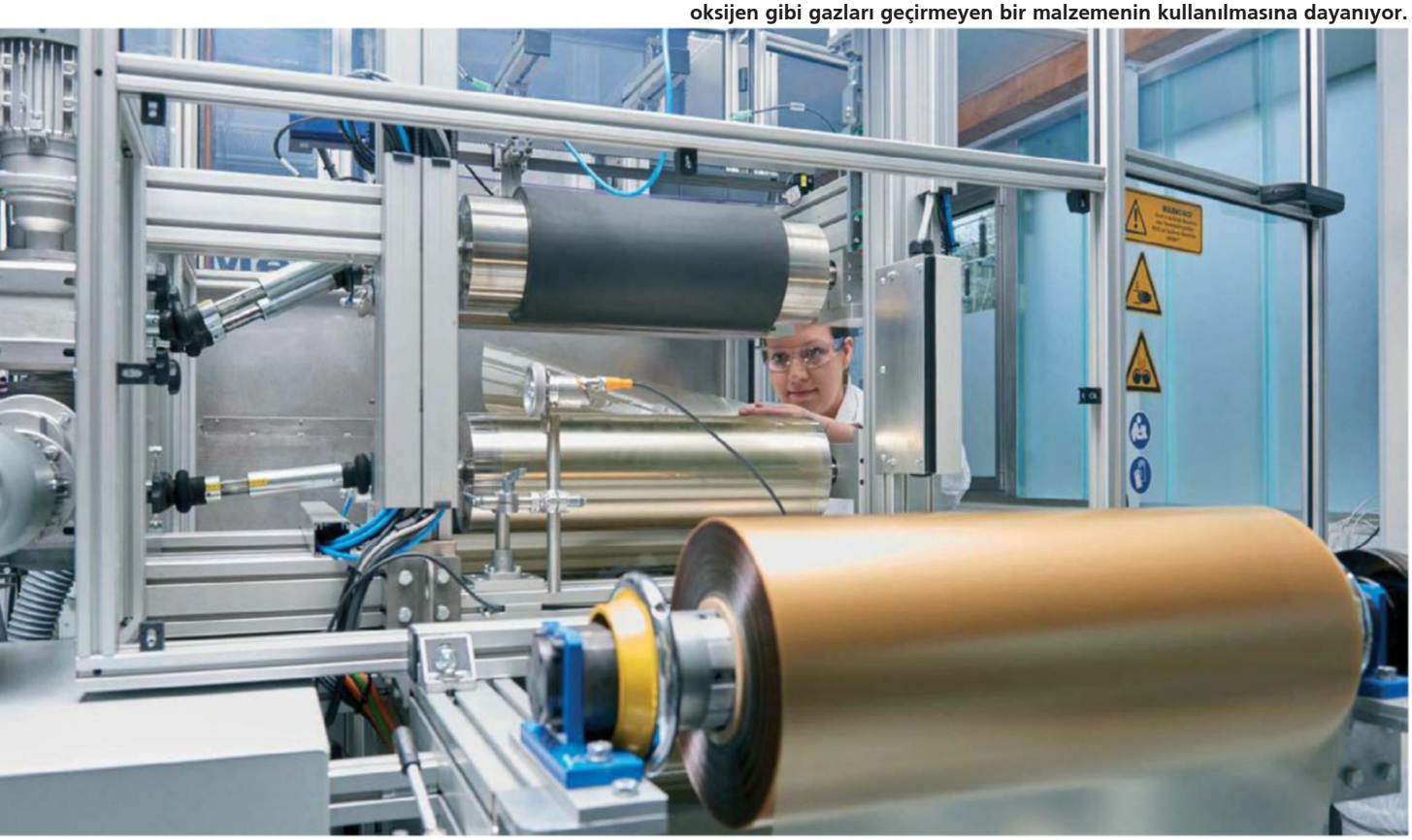
Hidrojen elektrolizi – Geniş kapsamlı uygulamalar

Siemens Kurumsal Teknoloji'de Hidrojen Çözümleri Bölümü Başkanı Gabriele Schmiedel, "Gelecekte, bugün sahip olduğumuz pil, kapasitör ve volan gibi teknolojiler ile sıkıştırılmış hava enerjisinin depolanması, yeterli gelmeyecek. Gelecekte bugün henüz ulaşılmamış, yani terravat saatler düzeyinde bir depolama kapasitesine sahip çözümlere ihtiyacımız olacak" diyor. Schmiedel, buna en uygun yakıtın ise hidrojen olduğunu belirtiyor.

Peki, bir elektrolizör, artan depolama kapasitesinin karşılanmasına nasıl yardımcı olabilir? Basitçe ifade etmek

Elektrik üretiminde yenilenebilir enerjilerin oranı arttıkça şebeke kararlılığını ve arz güvenliğini garanti eden depolama sistemlerinin önemi de artıyor.

Proton değişimli membran (PEM) teknolojisi, protonları geçirip hidrojen ya da oksijen gibi gazları geçirmeyen bir malzemenin kullanılmasına dayanıyor.



gerekirse bir elektrolizör, elektrik – ideal olarak "yeşil" elektrik – yardımıyla suyu hidrojen ve oksijene ayrıştırıyor. Schmiedel, "Hidrojen şaşırtıcı bir düzeyde çok yönlü" diyor. Hidrojen birkaç haftalık bir süre içinde birkaç kilovat ile bir gigavat arasında elektrik depolayabiliyor. Böylece sanayide bir proses gazı veya ulaşıma yönelik karışımlarda sıfır emisyonlu yakıt hücreleri için yakıt olarak kullanılabilmesi mümkün oluyor. Ayrıca gübre üretimine yönelik amonyak veya yakıt üretimi için temel bir kimyasal olan metanol gibi hammaddeler üretmek üzere daha fazla işlenebilir. Elektrik fiyatları düşük olduğu takdirde hidrojeni depolamak ve daha sonra, arz güvenliğini garanti eden kombine çevrim santrallerinde tekrar elektriğe dönüştürmek daha da faydalı olabilir. Bu çok işlevsellik, hidrojen elektrolizinin dünya çapında karbonsuzlaştırma açısından ne denli önemli olabileceğini gösteriyor. Bu tür büyük ölçekli depolama sistemleri, yenilenebilir kaynaklardan giderek artan miktarda elektrik üretilmesini mümkün hale getirebilir. Bu da karbondioksit emisyonlarında istikrarlı bir azalma sağlanması ve fosil yakıt çağının sona erdirilmesi için gerekli zemini hazırlayabilir.

İkinci nesil PEM elektrolizi

19'uncu yüzyıl başlarında keşfedilen elektroliz yeni bir işlem olmasa da pek çok yeniliğin odak noktasında duruyor. Örneğin Schiemedel'in ekibi, Siemens'in ikinci nesil SILYZER elektroliz teknolojisinin temelini oluşturan proton değişimli membran (PEM) elektrolizine yoğunlaşıyor. PEM'in özgünlüğü, protonları geçirip hidrojen veya oksijen gibi gazları geçirmemesi. Bunun sonucunda elektrolitik proseste membran, başka şeylerin yanı sıra, üretilen gazın karışmasını önleyen bir separatör işlevi görüyor. Membranın ön ve arkasında, gerilim kaynağının artı ve eksi kutuplarına bağlı soy metal elektrotlar bulunuyor. Su molekülleri burada ayrışıyor. PEM teknolojisi geleneksel alkali elektrolize kıyasla, düzensiz olarak üretilen rüzgâr ve güneş enerjisinin depolanması için çok daha uygun çünkü ön ısıtmaya gerek olmaksızın hızlıca açılıp kapatılabiliyor.

İşletimde olan rekortmen tesisler

Siemens, Avrupa'daki müşterilere yönelik bir dizi PEM elektroliz tesisi işletiyor. Aslında bu tesislerden, 5 megavat (MW) kapasiteye sahip olan ve Hamburg'daki bir petrol rafinerisinde bulunan bir tanesi dünyanın bu alandaki en büyük tesisi. Siemens, Avusturya'da ise yeni SILYZER 300 ürün jenerasyonuna dayanan ilk tesisini inşa etmek üzere bir dizi ortakla birlikte çalışıyor. Tesisin planlanan üretimi altı MW ve bu yalnızca başlangıç, çünkü dönüştürülebilir enerji miktarı arttıkça potansiyel tesislerin kapasiteleri de artıyor. Sonuç olarak bol miktarda rüzgâr ve güneş ışığına sahip bölgelerdeki müşteriler, Siemens açısından ilgi çekici oluyor. Orta Doğu ve Avustralya'da bulunan, Avrupa'dakilerden çok daha büyük güneş enerjisi tarlaları zaman içinde eşi görülmemiş boyutlarda elektrolizör kullanmaya başlayabilir. Schiemedel, "Burada 400 MW'a ulaşan boyutlarda ilgili taraflardan söz ediyoruz" diyor. Schiemedel, halen uzak görünen bu tür senaryoların gerçeklik kazanabileceği görüşünde ve akıllı telefonlar üzerinden yürütülen mobil ağ iletişimi onun bu iyimserliğini haklı çıkarıyor.

■ Ulrich Kreutzer

Veriye dayalı demiryolu sistemlerine doğru

Atlanta, Münih, Moskova, Londra ve Hong Kong, neresi olursa olsun Siemens'in demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezleri, öngörücü bakım ve dolayısıyla optimize edilmiş tren işletimi için hareketlilikle ilgili karmaşık veri akışlarını kullanıyor. Merkezlerde bulunan uzmanlar bunu, demiryolu sistemi verilerini akıllı bir şekilde kullanmalarına olanak sağlayan ve bu sistemlerden katma değer üreten yeni bir platform olan Railigent'ı kullanarak başarıyor.

Gerhard Kress'in etrafı hem gerçek hem de sanal trenlerle çevrili. Önündeki monitörde bir aracın şematik çizimi var. Arkasında, Demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezi'nin açık ofisinde beyaz bir tahta uzanıyor. Beyaz tahta, tren işletimleri sırasında ne olduğunu anlatan kırmızı ve mavi formüller ve denklemlerle dolu. Kress pencereden dışarı baktığında, Siemens'in lokomotiflerini ürettiği Münih'in hemen dışında bulunan Allach sanayi bölgesinin testere dişi şeklindeki çatılarını görebiliyor. Burası aynı zamanda lokomotiflerin servise ve bakıma alındığı yer; Demiryolu Servis Merkezi, sadece üç vagon uzunluğu kadar bir mesafede. Bu taşıt atölyesi, faaliyet alanı ve işlemleri nedeniyle epey alışılmadık bir atölye; zira burada yalnızca iki demiryolu hattı değil, sanal ve gerçek olmak üzere iki dünya ele alınıyor.

Demiryolu teknolojisinin dijital dönüşümü

Dijital dönüşümün demiryolu taşımacılığını etkilemeye başlaması hayli uzun bir zaman aldı. Geleneksel bakım çalışmaları, demiryolu taşıtlarını düzenli bir şekilde işletim merkezlerinde kontrol etmeyi, gözle görünen sorunların çözülmesini ve makinelerin bakımını kapsarken, dijital teknoloji ise yeni bir hizmet düzeyine kapı açtı. Uzaktan veya yerelden toplanan sensör verileri, hata mesajları ve günlük dosyalar, demiryolu araçları ve altyapıları hakkında Demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezi çalışanlarına eşi görülmemiş düzeyde ayrıntı sağlıyor.

Allach'taki merkezin açıldığı 2014'ten bu yana, Atlanta, Moskova, Londra, Perth ve Hong Kong'da olmak 5 ayrı merkez daha faaliyete sokuldu. 15'ten fazla ülkedeki lokomotiflerden, yüksek hızlı trenlerden ve bölgesel trenlerden gelen veri akışları, bu üç merkezde bir araya geliyor. Merkezlerdeki programcılar, veri tabanı uzmanları ve uygulama yöneticileri bu büyük veri setini akıllı verilere dönüştürmek üzere trenlerin gerçek zamanlı izlenmesi, bileşenlerin yıpranması ve arızasıyla ilgili tahmin ve karmaşık taşıt sorunlarının analizi konusunda demiryolu sektörüne eşsiz çözümler sunan veri tabanlı bir servis geliştirdi.

Bunun sonucunda ortaya çıkan Railigent Platformu, hem bütün enformasyon yolunu – raylar üzerindeki sensörlerden kullanıcının akıllı telefonundaki rapora kadar – gösterebiliyor hem özgün eylem önerilerinde bulunabiliyor. Platformun, demiryolu sistemi işletmecileri ve bakım ekiplerine sunduğu avantajlar gayet açık çünkü sistem daha fazla emre amadelik, daha uzun hizmet ömrü ve bakım ile

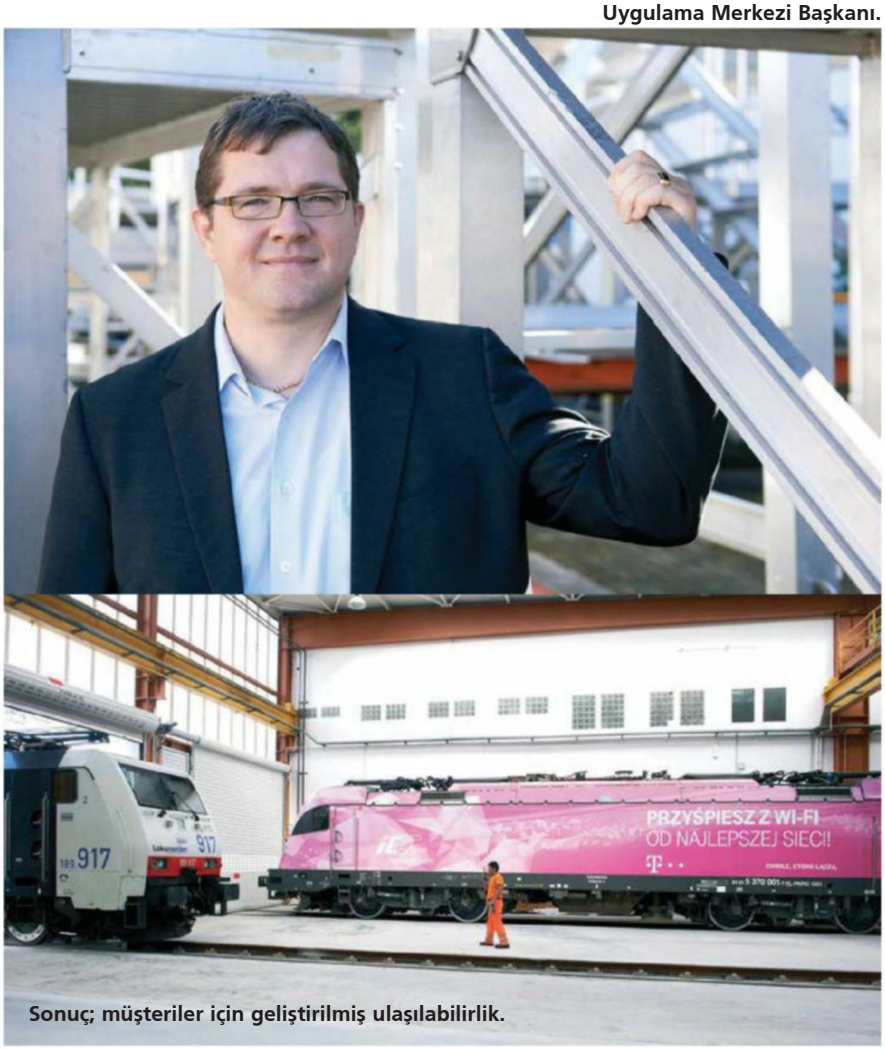
Gelişmiş algoritmalar, Gerhard Kress (en solda) ve meslektaşlarının potansiyel arızaların zamanlamasını tahmin etmesine yardımcı oluyor.

tüm tren ve altyapı bileşenlerinin işletimi konusunda ciddi bir verimlilik artışı sağlıyor. Kress, "Bir demiryolu aracı, servis merkezimize gelmeden önce ne yapılması gerektiğini biliyoruz" diyor. Bu da trenlerin yüzde 100'e kadar emre amadeliğine olanak sağlıyor.

100 tren, 200 milyara varan veri noktası

Aslında dijital teknolojiler uzmanlara hız, fren davranışı ve kilometre performansı gibi standart değişkenler hakkında bilgi vermekten çok daha fazlasını sağlıyor. Bu teknolojiler, örneğin kompresörlerin davranışı, birbirine bağlı vagonların ağırlığı ve otomatik kontrol süreçlerinin durumu hakkında da bilgi sağlıyor. Dahası demiryollarının ve meyillerin durumu, işletim sırasındaki hava koşulları gibi bilgiler de belirli bir demiryolu ağındaki işletim sıklığıyla birlikte kayıt altına

Allach'taki Siemens Demiryolu Servis Merkezi.



Gerhard Kress, MindSphere Demiryolu Uygulama Merkezi Başkanı.

Sonuç; müşteriler için geliştirilmiş ulaşılabilirlik.

alınıyor. Kress, "Ulaştırma işinin geleceğini sadece taşıtlar belirlemeyecek" diyor ve ekliyor: "Müşteriler açısından, taşıtların ömrü, maliyetleri ve verimli kullanımı önemlidir. Başarı ancak taşıtlardan, altyapıdan ve işletim süreçlerinden alınan verilerin bütünü yardımıyla elde edilebilir."

Bütün bunlar, tam anlamıyla 'dağ gibi' bir veri yığını anlamına geliyor. 100 trenlik bir filo her yıl yaklaşık 100 ila 200 milyar arasında veri noktası üretiyor ve bu sadece başlangıç. Kress ve ekibi bu verileri analiz ederken anlamlı yorumlar arıyor. Bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi, örneğin bakım süreçlerini optimize etmelerini sağlayabiliyor veya hata mesajları içeren bir fren arızası, lokomotif aynı zamanda bir vagona bağlıysa normal sayılabiliyor. Bu tür bilgiler, önemli ve önemsiz faktörlerin birbirinden ayrılmasını ve nedensellik zincirlerinin anlaşılmasını olanaklı kılıyor. Kress ve ekibi bu yaklaşım sayesinde artık yüksek bir güvenilirlik düzeyiyle tahmin modelleri kullanabiliyor. Örneğin Demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezi, yüksek hızlarda yoğun aşınmaya ve yıpranmaya maruz kalan şanzıman yataklarıyla ilgili sorunları, en az üç gün öncesinden tahmin edebiliyor. Bu da trenlerin emre amadeliğini artırıyor ve tasarruf sağlıyor.

Alman demiryolu şirketi Deutsche Bahn da bu tür çözümlerle ilgileniyor. Deutsche Bahn, Velaro D (ICE 3) yüksek hızlı trenlerin öngörücü bakım ve servis işlemlerine yönelik bir pilot sistem başlatmak üzere Ekim 2016'da Siemens'le güçlerini birleştirdi. Ayrıca şirketin kargo taşımacılığı bölümü DB Cargo da kısa bir süre önce taşıt filosunun dijitalleştirilmesine yönelik Siemens'in sunduğu çözümü kullanacağını açıkladı. Şirket, 2020'ye kadar 2 bin adet taşıtını tanılama teknolojisiyle donatmayı hedefliyor.

Yüksek hız ve güvenilirlik

Bu sistemin ne kadar iyi çalıştığı, İspanyol ulusal demiryolu işletmecisinin (Renfe) Madrid'le Barcelona arasında işlettiği yüksek hızlı demiryolu hattına bakıldığında görülebilir. Renfe, bu hatta bir havayolu hattıyla rekabet halinde. Bir buçuk saatlik uçuş süresine karşılık trenle seyahat iki buçuk saat sürüyor. Ancak Renfe, tren 15 dakika veya daha fazla gecikme yaşarsa yolcularına tüm bilet ücretlerini iade etme garantisi veriyor. Renfe, bunu yüksek bir güvenilirlikle garanti edebilmek için trenlere ilişkin ileri veri analizi kullanan bir ortak girişim kurmak üzere Siemens'le birlikte çalışmaya başladı. Sonuç, yaklaşık 2 bin 300 seferde, teknik sorunlardan kaynaklanan sadece bir önemli gecikmenin yaşanması oldu. Hat, 10 yılı aşkın süre önce işletmeye alındığında yolcuların yalnızca yüzde 20'si treni tercih ederken bu oran artık yüzde 60'ın üzerinde.

Bütünüyle trenlerle ilgili verilerin dijital analizi

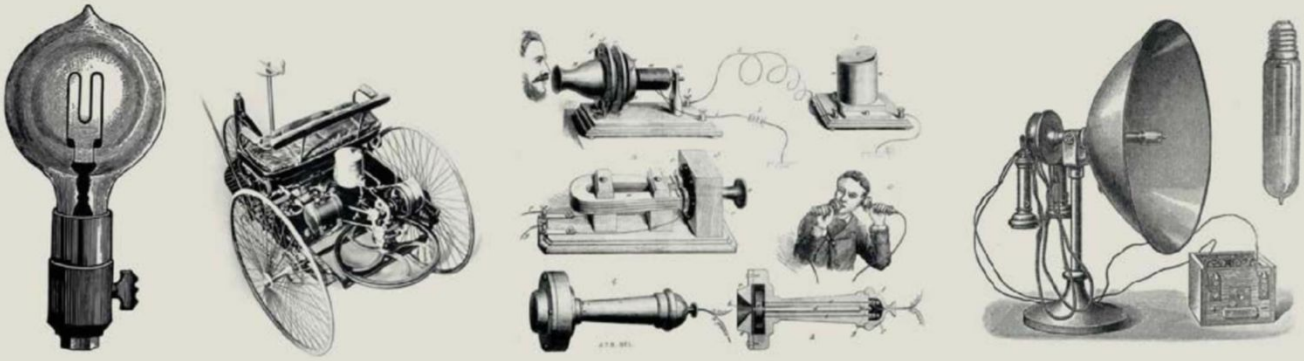
Demiryolu için olan MindSphere Aplikasyon Merkezi ekibinin bir başka avantajı daha bulunuyor: Yalnızca farklı demiryolu filolarından değil, Almanya'da, İspanya'da veya Rusya'da, farklı koşullar altında çalışan filolar hakkındaki veri setlerinden de faydalanabiliyor. Tüm bunlar demiryolu taşıtlarının güvenilirliğinin artırılmasına tercüme edilen bir bilgi dağarcığı anlamına geliyor. Bu, daha küçük işletmeciler açısından da avantaj sağlıyor çünkü sadece birkaç yıldır, kendilerine ait veya kiralık taşıtları kullanarak hat işleten şirketler, Siemens gibi hizmet sunucularla birlikte çalıştıkları takdirde teknik risklerdeki azalmadan yararlanabiliyor.

Kress, "Arıza ve aşınma tahminleri, hata tanıma ve iyi planlanmış bakım döngüleri yalnızca birer başlangıç" diyor ve ekliyor: "Gelecekte Demiryolu Servis Merkezi'nde, bugün uçaklar için yapılabildiği gibi, herhangi bir anormallik olup olmadığını incelemek üzere taşıtın tüm veri tabanını bir kablo aracılığıyla bilgisayara indirebileceğimizi düşünmek mümkün."

■ Hubertus Breuer

SIEMENS

Ingenuity for life



160

Türkiye'nin Siemens'i 160 yaşında

Türkiye'nin Siemens'i 160 Yaşında

Türkiye için çalışma serüvenimiz 160 yıl öncesine, 1856 yılında Türkiye'de ilk telgraf sistemini kurduğumuz tarihe kadar uzanıyor.

Çağlar değişir, teknoloji gelişir... Bu topraklar için üretme aşkımız asla değişmez. Siemens Türkiye olarak 160. yılımızı ilk günkü heyecanımız ve güvenimizle kutluyor; bu topraklarda yenilik üretmekten gurur duyuyoruz. Siemens Türkiye dünyasında kısa bir keşfe çıkmak için QR kodu okutun ve göreceklerinizin tadını çıkarın. Birlikte nice yıllara.

siemens.com.tr/160yil

EN DÜŞÜK FAİZ KİME?

Aslında her bankanın kredi faiz politikası farklı. Ayrıca kredi verilen şirketin ölçeği de belirleyici. Bu nedenle kurumsal bankacılıkta kredi faizleri yüzde 14-17 arasında değişiyor. KOBİ'lere inildiğinde oranlar işletmenin durumuna göre yüzde 15-20 arasında bir skalada seyrediyor. Bireysel ihtiyaç kredilerinde de benzer bir tablo var. Burada tablo, kredinin türüne ve alan bireyin puanına göre şekilleniyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

İş dünyası için kritik konuların başında kredi faiz oranları geliyor. Kredi Garanti Fonu (KGF) geçen yıl işte tam bu noktada uygun kredi maliyetleriyle piyasalara nefes aldırdı. "2 yıla kadar vadeli kredilerde biz piyasanın 2 puan altına kadar faiz alabiliyoruz" diyen Türkiye'nin büyük holdinglerinden birinin CEO'su da bu tespite katılıyor:

"Zaten bankalar, TL ile uzun vadeli kredi vermiyor. 10 yıl istediğimizde yeniden faiz yüzde 14-15'lere çıkar. Ama bu oranın 5-6 puan kadar fazlasıyla kredi verilen KOBİ'ler var. Zaten KGF de bu yüzden çıktı."

Genel tabloya bakıldığında 2017 yılında kredi faizleri, yukarı yönlü bir trenddeydi. Bireysel tüketici kredileri faizleri, ağırlıklı ortalamayla 2016 sonunda yüzde 17'lerdeyken 2017'yi yüzde 19,5 oranla tamamladı.

Ticari kredi faizlerinde de benzer bir durum söz konusu. Ağırlıklı ortalama TL kredi faizleri 2016 sonundaki yüzde 14,5'ten 2017 sonunda yüzde 18'lere yükseldi. Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, bu artışı FED'in faiz politikasının gelişmekte olan ekonomiler üzerindeki etkilerine ve kur ile enflasyondaki değişime bağlıyor.

Aslında sektör genelinde kredi faizlerinde tek tip uygulama yok. Her banka, kendi büyüme odağına göre farklı kredi faiz politikaları uyguluyor. Ayrıca ileri skorlama modeliyle çalışan bankalar, her şirket için de bir kredi notu ve dolayısıyla faizi belirliyor.

Kredi faizlerinde tablo nasıl değişiyor?

Segment	Yıllık kredi faizi (%) 2013	2018
Kurumsal bankacılık		
İlk 100 şirket	9,0	14 - 14,5
İlk 500 şirket	9,5	15 - 16
Büyük ve ticari şirketler	10 - 12	16 - 17
KOBİ Bankacılığı		
Gözde OBİ'ler	11,5	14,5 - 15,5
OBİ'ler	12,5	16 - 17
Orta ölçekli KOBİ'ler	14,0	17 - 19
Mikro işletmeler ve tarım	17,0	18 - 20

Not: 2 yıl vadeli krediler için oranlar verilmiştir.
Kaynak: Tablo, banka yöneticilerinden alınan görüşlerle oluşturulmuştur.

Bireysel kredilerde oyun alanı dar

Segment	Aylık kredi faizi (%) 2013	2018
Bireysel ihtiyaç kredileri		
A gelir grubu ve iyi kredi skoru olanlar	1,00	1,30 - 1,35
B-C gelir grubu	1,10 - 1,20	1,40 - 1,50
Alt gelir grubu ve kötü kredi skoru olanlar	1,25 - 1,35	1,60 - 1,65

Not: 2 yıl vadeli krediler için oranlar verilmiştir.
Kaynak: Tablo, banka yöneticilerinden alınan görüşlerle oluşturulmuştur.

KURUMSALDA TABLO

Kurumsal bankacılık hem batık kredi oranının en düşük olduğu hem bankaların en yoğun rekabetle çalıştığı alan.

Zorlu Holding, Koç Holding, Ülker Grubu gibi devler ve Cargill, Bayer gibi çok uluslu büyüklerin bu alanda eli çok kuvvetli ve bankalarla piyasanın altına inen oranlarla çalışabiliyorlar.

"Yatırımcının ihtiyacı orta ve uzun vadeli uygun maliyetli krediler" diyen VakıfBank Genel Müdürü Mehmet Emin Özcan, gelişmiş ülkeler Japonya, ABD gibi ekonomilerde bu tip yatırımcıların ağırlıklı olarak sermaye piyasasından daha rahat ve uygun fiyatlarla kaynak bulabildiğini söylüyor. "Ama Türkiye'de sermaye piyasalarının derinliği olmadığı için maalesef tüm yük bankacılık sistemi üzerinde" diyen Özcan, kurumsal tarafta işleyişi şöyle özetliyor:

"Kurumsalşirketlerde operasyonel yük daha az olur. Büyük şirketler proje kredileri dışında kısa vadeli kredi kullanıyor. O nedenle bankalar gecelik repo kaynak maliyetine kadar inebiliyor" diyor.

Orta ölçekli bir bankanın genel müdür yardımcısı, Türkiye'nin ilk 100 şirketinin ortalama yüzde 14,50 ile borçlandığını aktarıyor. Bu oran, ilk 500 şirket için yüzde 15-16 seviyesinde giderken bunları takip eden diğer büyük şirketlerde yüzde 17 faiz oranına kadar çıkabiliyor.

Peki bu yıl kurumsal tarafta kredi faizlerinde artış olacak mı? Amerikan danışmanlık şirketi N2Growth'un kurucu ortağı Tunç Akyurt, bu alanda rekabet çok fazla olduğu ve risk faktörü KOBİ ve bireysel bankacılığa göre daha yönetilebilir olduğundan 2018 yılında kurumsal ticari kredilerin faizlerinde çok ciddi bir ar-

UFUK UYAN

TUNÇ AKYURT

tış beklemiyor. Akyurt, "Belki yıllık bazda 1-1,5 puanlık bir artış olabilir ama faizlerin bugünkü gibi ortalamada yüzde 15-16 civarında kalma ihtimalini daha yüksek görüyorum" yorumunda bulunuyor.

3 BİN KOBİ'NİN PEŞİNDE

2010 sonrasında bankaların kârlılık ve hacim hevesiyle radarına aldığı KOBİ'lere verilen kredi faizleri daha geniş bir aralıkta şekilleniyor. Bu alanda kurumsal şirketlerdeki gibi kıran kırana bir kredi fiyat rekabeti bulunmuyor. Ama burada da en iyi reytinge sahip OBİ'leri çekmede bir yarış yaşanıyor.

NURİ ÖZTAŞKIN

VakıfBank Genel Müdürü Mehmet Emin Özcan, A grubu iyi reytingli 3 bin kadar KOBİ olduğunun altını çiziyor ve şunları söylüyor:

"Müşteri tarafında ciddi bir segmentasyon var. Notları iyi çıkanlara daha az teminatla daha iyi oranlarla kredi veriyoruz. En iyi oyuncuyla vasat ortalama oyuncu arasında en az 2-3 puan oynar" diyor.

QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sinan Şahinbaş ise şu yorumda bulunuyor: "KOBİ bankacılığı daha riskli, kredileri yüksek olur diye düşünmeyin. KOBİ segmentinde de çok iyi reytingli firmalar var. İyi reytingli KOBİ, Türkiye'nin ilk 100 şirketiyle aynı faizle kredi alabilir" diyor.

KOBİ tarafında bankacı yöneticilerden topladığımız bilgilere göre en iyi nota sahip orta ölçeğin başarılı şirketleri en uygun yüzde 14,5 ile borçlanabiliyor. KOBİ'lere verilen faiz oranı yüzde 17-19 arasında iken esnaf, tarım işletmeleri gibi mikro segmentte oran yüzde 20'lere kadar çıkıyor. "Mobilya sektöründe büyük ölçekli şirketlerde, rekabette bankaların yapısına göre, 2 yıllık faiz oranları döviz cinsi üzerinden yüzde 3,5-4 aralığında değişebiliyor" diyen Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği Başkanı Nuri Öztaşkın, KOBİ düzeyinde bu uygulanan oranlara en az 1-2 puan ilave yapıldığının altını çiziyor.

Halkbank Genel Müdürü Osman Arslan ise "KOBİ segmentinde geçtiğimiz yıl genelinde faizler yüzde 14-16 aralığında seyretti, artan taleple birlikte son çeyrekte sektörde yüzde 17 düzeyinde fiyatlama yapıldı" diyor.

BİREYSELDE DAHA KOLAY

Bireysel bankacılıkta bireylerin kredi skorları, verilecek faizi belirliyor. Orta büyüklükte bir bankanın genel müdür yardımcısı, burada kredi skorunda 1.000 puanın kritik eşik olduğunu vurguluyor. Kredi puanı 1.000'in altında olan bireylere bankalar kredi açmak istemiyor.

Bireysel krediler aylık kredilerle konuşuluyor. Bu alanda ağırlığı oluşturan ihtiyaç kredilerinde, bugün aylık faiz oranları yüzde 1,40. Kredi notu yüksek

"DOLARİZASYONA ODAKLANMALIYIZ"

MELİKŞAH UTKU / ALBARAKA TÜRK GENEL MÜDÜRÜ

ÇARPICI FARK VAR

Günümüz faiz oranlarıyla 5 yıl öncesinin faiz oranları arasında ciddi farklar göze çarpıyor. Burada günümüzdeki faiz oranlarının yüksekliğinin yanı sıra, 5 yıl öncesinde kriz sonrası yaşanan genişleme döneminin etkisiyle faiz oranlarının düşük seyretmesi de etkili. 2013 yılında ticari krediler yıllık tek haneli faiz oranlarına kadar gerilemişti. Tüketici kredileri de yüzde 10 seviyelerine kadar inmişti. Günümüzde faiz oranlarının yüksekliği yatırım oranlarını etkiliyor. Ancak bu oran sanıldığı kadar yüksek değil. Çünkü yatırımların önemli bir kısmı yabancı paralar üzerinden yapılıyor.

BU KONUYA DİKKAT!

Bu nedenle ülke olarak odaklanmamız gereken noktaların başında dolarizasyon geliyor. Yurt içi yerleşiklerin döviz tevdiat hesaplarının toplam mevduata oranı 2017 sonunda yüzde 45 seviyesinde, 2009 krizi sonrasında bu oran yüzde 30'ların altına kadar gerilemişti. Diğer taraftan özellikle yükümlülük dolarizasyonu noktasında adımlar atmamız, hem para birimimizin algısını güçlendirme hem dolaylı olarak enflasyon üzerindeki riskleri azaltma noktasında oldukça faydalı olacak. Ocak başında yüzde 16-17 seviyesine ulaşan ticari kredi ve yüzde 20'ye ulaşan ihtiyaç kredisi faizleri de bu politikayla aşağı yönlü kırılım yaşayacaktır.

olanlar ve A-B gelir grubuna sahip bireyler, bankanın stratejisine bağlı olarak 2 yıla kadar olan ihtiyaç kredilerinde aylık 1,30-1,35 oranlarla borçlanabiliyor.

Orta gelirli bireyler için de bu oran aylık yüzde 1,40-1,50 arasında realize oluyor. Gelir düzeyi daha düşük ya da kredi notu bozuk olanlar ise aylık 1,60-1,65'ten kredi çekebiliyor.

Konut kredilerinde tamamen farklı bir tablo var. Bankacılık uzmanı Mehmet Sönmez, "Konut kredilerinde teminat kuvvetli olduğundan ve kredi alan müşteri en az 3 ürün kullandığından kurumsal firmalara verilen faiz oranına yakın bir faiz oranı uygulanır" diyor.

Bugün konut kredilerinde piyasada ortalama oranlar aylık yüzde 1,15 ila 1,40 arasında değişiyor. Burada danışmanlar ve bankacılar, konut tarafında kamu bankalarının ağırlıklı çalıştığını, özel bankaların yeterli kazanç yaratmadığı için bu alandan uzak durduğunu belirtiyor. Burada da ortanın üstü gelire sahip kişiler için konut kredileri, aylık yüzde 1,00'lerde olabiliyor. Bu noktada Halkbank Genel Müdürü Arslan, "Hem vatandaşlarımızın uygun koşullarda ev sahibi olması hem gayrimenkul sektörünün desteklenmesi amacıyla bankamız geçtiğimiz yıl konut kredilerinde belirli tutar ve vadeler için aylık yüzde 0,95'lere kadar gerileme gösterdi. Yeni yılda bireysel kredi faiz oranlarının yatay seviyede seyredeceğini öngörüyoruz" şeklinde konuşuyor.

BU YIL YÜKSELECEK Mİ?

2018 yılında kredi faizlerinin yönüne dair bankacılar temkinli konuşuyor. Ağırlıklı olarak mevcut oranların sürdürüleceği düşüncesi hakim, ancak burada yurt dışı ve içinden pek çok değişkeni yakından takip etmek gerekiyor.

Burgan Bank Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Erten, "2018'de özellikle yüksek enflasyon nedeniyle Merkez Bankası'nın sıkı para politikasına devam edeceğini düşünüyorum. Bu nedenle kredi faizlerinin en az mevcut seviyelerde seyretmesini bekliyorum. Ancak mevduat hacimlerindeki artış, 2017'de olduğu gibi kredi artışının altında kalırsa bu faizler üzerinde yukarı yönlü baskı oluşturabilir" yorumunda bulunuyor.

Halkbank Genel Müdürü Osman Arslan, sektörde mevduatın krediyi karşılama oranının yüzde 121 gibi rekor seviyelere geldiğini dikkate alarak, 2018 yılında kredi faiz oranlarının bugünkü güncel seviyelerine yakın noktalarda seyredeceğini tahmin ediyor.

"2018 yılı görece daha sakin başladı. Kur 3,70'li seviyelere geriledi, enflasyonun önümüzdeki aylarda düşüş göstermesini bekliyoruz" diyen Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan'ın ise kredi tarafında öngörüsü şöyle: "FED'in yeni yılda izleyeceği faiz politikası ve TCMB'nin duruşu yakından takip edilecek. TCMB'nin enflasyonda belirgin bir iyileşme sağlanıncaya kadar sıkı para politikası duruşunu sürdüreceğini biliyoruz. Bu koşullar altında faiz oranlarının kısa vadede en azından yatay seyredeceğini düşünüyoruz. Yılın geri kalanında bahsettiğimiz faktörlerdeki değişimler faiz oranlarının gidişatını yönlendirecek."

"KGF'nin 2018'de devam etmesi, risk iştahında artışı destekledi" diyen Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, enflasyondaki iki haneli seviyenin 2018'in önemli bir kısmında devam edeceği beklentisiyle faiz oranlarında yapısal reformlar olmadığı sürece ciddi bir gevşemeye gidileceğini düşünmüyor.

"2018'DE NE OLUR?"

SELİM KERVANCI / HSBC TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

MEVDUAT ETKİSİ

TL mevduat, bankacılık sisteminin kullandırdığı kredilerin fonlanmasında en önemli enstrüman. Bu yıl Kredi Garanti Fonu kapsamında kullandırılabilecek krediler devam ederken bankalar kredi portföylerini yüzde 15 civarında büyütmeyi planlıyor. Dolayısıyla mevduat tarafında büyümenin nispeten daha düşük olması beklendiği için, 2018'de kredi faizlerinin mevcut seviyelerini koruyacağı öngörülüyor.

YURT DIŞI KAYNAK

Yurt dışında likidite güçlü olmasına rağmen FED faiz artış beklentileri nedeniyle yurt dışından sağlanan kaynağın maliyetinde düşüş beklemek çok gerçekçi görünmüyor. Merkez Bankası her ne kadar piyasadan döviz alarak bankacılık sistemine TL sağlasa da yurt dışı kaynakların yüksek maliyetli olması nedeniyle TL'de de maliyetlerin çok aşağı gittiğini görmüyoruz.

MB'NİN HAREKETLERİ

Kredi faizlerinin 2018'de düşmesini sağlayabilecek bir konu, Merkez Bankası'nın faiz indirmesi olabilir. Fakat enflasyonun yüksek seyretmesi ve TL'de dalgalı seyir sürerken Merkez Bankası'nın faiz indirmesi kolay görünmüyor. Bu nedenle de bankacılık sisteminin TL maliyetleri bir süre daha yüksek seyredebilir. Yani yıl boyunca TL kredilerde mevcut fiyatlamaların korunacağını öngörüyoruz.

finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

trend

Kripto paraların geleceği

Geçtiğimiz günlerde kripto paralarla ilgili Hazine Müsteşarlığı harekete geçti. Türkiye'de yasal dayanağı olmayan kripto paralara ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi için bir çalışma grubu oluşturuldu. Peki işin uzmanları, bu yeni nesil paraların geleceğini nasıl görüyor?

50 KAT BÜYÜDÜ Ocak 2018 itibariyle dünyada 1.430 adet kripto para birimi var. **Avrasya Blockchain ve Dijital Para Araştırmaları Derneği Başkanı Kadir Kurtuluş**, bu paraların toplam hacminin 750 milyar dolara ulaştığını aktarıyor. EY Bilgi Teknolojileri Lideri Alper Karaçar, "Ancak piyasada takip edilen ve işlem yapılan 10 kripto para mevcut. Kripto paralar aslında birer araç olarak tasarlandı, ancak yatırım yapıldığından amaç haline geldi" diyor. Kurtuluş, "Ocak 2017 kripto para piyasa hacmi 15 milyar dolardı, son 1 yılda 50 kat büyüdü" şeklinde konuşuyor.

POLİTİK ENGELLER Her iki uzman da dünyada bu paraların hem adet hem hacimsel olarak katlanarak büyüyeceğini öngörüyor. Kurtuluş, "Blockchain teknolojisinin kullanımı yaygınlaştıkça kripto para sayısının artacağı aşikar, fakat bunların hepsi yaşayabilecek mi, işte bu önemli soru. Yakın bir gelecekte kağıt para devrinin kapanacağını öngörüyoruz. Merkezi otoritelerden bağımsız kripto para ve buna dayalı blockchain teknolojileri gelişecek" yorumunu yapıyor. Karaçar ise "Bugün kripto paralar, birçok devletin politikasıyla uyuşmuyor. Çin ve Güney Kore'de yasaklanması planlanıyor. Yine de dünyada kripto para adedi artacak, kripto paraların toplam hacmi de büyüyecek. Ama politik engeller çok ciddi tehlike oluşturuyor" diyor.

TÜRKİYE'DE NE OLUR? Türkiye'de uluslararası borsalarda işlem gören bir kripto para şu an için yok. Fakat buna yönelik projeler var. Bu alanda kendilerinin de çalıştıklarını aktaran Kurtuluş, "Genel olarak bankalar ve büyük teknoloji şirketlerinin konu hakkındaki farkındalıkları ve öngörüleri yüksek seviyede, ama ne yapılacağı ve nasıl adaptasyon sağlanacağı konusunda net olamadıklarını söyleyebiliriz" diyor. Alper Karaçar ise yasal çalışmalar sonrası blockchain'in Türkiye iş dünyasında daha fazla kullanılmasıyla kripto paraların çıkabileceğini aktarıyor ama "Türkiye'nin ne yapacağını tahmin etmek zor" diyor.

gündem

Bankaların takati bitti mi?

Bankacılık sektörü, geçtiğimiz günlerde **İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince**'nin yaptığı açıklamayı konuşuyor. Ersin Özince, mevcut sermaye, kaynak, kârlılık ve özkaynak kârlılığı verileri ışığında bankacılık sektörünün büyümeyi finanse edecek takatinin kalmadığını söyledi. Biz de duayen isimlerle bu sözleri yorumladık:

DERYA GÜRERK

5 YILDIR SÜRÜYOR Sektörün uzman isimlerinden **Derya Gürerk**, "Bu durum son 5 yıldır etkisini giderek artırıyor. Bu sürede çark iki şekilde döndü. Global piyasalarda likidite bolluğu olması ve emtia fiyatlarının düşmesi nedeniyle dış borçlarla kaynak sağlandı. Sermaye benzeri kredilerle büyüme desteklendi" diyor. Adını açıklamak istemeyen bir diğer yılların bankacısı ise şunları söylüyor: "Bankalar son yıllarda oldukça büyük yük taşıdı, hala da taşıyorlar. 2017 yılının başında alınan yeni önlemlerle bu alanda daha gidilecek çok yol var ve bankaların kredi verebilme kapasitesi artırılabilir. Her ne kadar mevduat pazarının daralması oyuncuları endişelendirse de mevduat dışında başka fonlama kaynaklarının olması bankaların ülke kalkınmasında yine önemli görevler alabileceğini gösterir. Ayrıca son zamanlarda hızlı kredilendirme operasyonlarına girilmesi bankaları yordu."

KGF BİLMECESİ Özince, aynı açıklamada Kredi Garanti Fonu'nun (KGF) işe yaradığını da belirtmişti. Bu konuda da Derya Gürerk, "Büyüme için KGF, vergi indirimi uygulamaları tekrar gündeme gelebilir" diyor ve şöyle devam ediyor: "Örneğin KDV alacaklarının bir bölümünün veya tamamının ödenmemesi gibi uygulamalar olabilir. Kredileri açmak için bazı kritik bankacılık rasyolarının indirilmesi de mümkün."

CEO TWEET

TIMOTHY ASH
"Türkiye'den- Şimşek'in Londra'da yatırımcılarla yaptığı toplantıdaki sunumu gayet düzgün ve etkileyici. Ekonominin aşırı ısınmasıyla ilgili endişeleri tam karşıladı mı emin değilim ama sonuçta bunu denedi."

MEHMET ŞİMŞEK
"Melek yatırımcı ve girişim sermayesi ortaklıklarını teşvik ediyoruz. Hazine, üst fonlara ve gelecek vadeden girişimlere destek verecek fonlara kaynak aktarıyor."

ÖZGÜR DEMİRTAŞ
"Petrol fiyatlarındaki tırmanış, Türkiye ve benzeri ülkeler için can sıkıcı. Her ne kadar bu emtianın geleceği olmasa da ölü kedi sıçrayışları, petrol ithalatçısı ülkeler için zor bir durum."

ZÜMRÜT İMAMOĞLU
"Büyümenin sağlıklı olup olmadığının en önemli göstergesi enflasyondur. Enflasyonsuz büyüyemiyorsanız ekonomi politikalarınız yanlıştır. Yeni yılda düzelmesi dileğiyle..."

CEO Ajanda

2018 "ortaklık"yılı olacak

Bu yıl finans dünyasında sigortacılıktan bankalara, finansman şirketlerine kadar her alanda yöneticiler büyümenin, farklı sektörlerle kurulan iş birlikleriyle geleceği düşüncesinde. 2018'de bu alanda atılacak adımları ise liderler şöyle anlatıyor:

PTT VE PASSOLİG'İN ETKİSİ **Aktif Bank Genel Müdürü Serdar Sümer**, Passolig örneği ve PTT ile iş birliklerinde olduğu gibi geniş dağıtım ağlarına sahip finans ve finans dışı kurumlarla güçlü ortaklıklar kurduklarını belirtiyor ve şöyle konuşuyor:

"Fintech'lere özgü iş yapış şekli belirleyerek hızlı, esnek ve maliyet avantajlı sonuç üretiyoruz. Dijital ürünlerimizden N Kolay Kredi ile 2 milyon kişiden 15 milyar TL'nin üstünde kredi başvurusu aldık. İhtiyaç kredisi pazarının 5 katı büyüdük. Passolig ve N Kolay Kart ile toplam 3,8 milyonu aşan kart portföyümüzü genişletiyoruz. Passo mobil uygulamasını Passolig kullanıcılarının hizmetine sunduk. Bir diğer dağıtım ağımız olan PTT'lerde ürün çeşitliliğimizi zenginleştirerek 2018 yılında bu pazardaki lider konumumuzu koruyacağız. 2018'de başta telekomünikasyon, finansman, enerji dağıtım ve perakende olmak üzere farklı sektörlerdeki iş birliklerine devam edeceğiz."

"DEĞER KATACAĞIZ" Bankalararası Kart Merkezi (BKM) de bankaların yanı sıra finans dışı kurumlarla masaya oturuyor. Örneğin BKM'nin kartlı ödeme markası TROY, 2018'de PTT, İninal gibi banka dışı kurumlarla birlikte çalışıyor. Bugün banka dışı kart kurumların toplam kart adedi yüzde 20'lerde. TROY, bankaların ağırlıklı olduğu 28 üyesi ile 2018'te 7 milyon ve 2020'de 40 milyon adet kart adedine ulaşmayı planlıyor. **BKM Genel Müdürü Soner Canko**, şunları söylüyor:

"Dijital dönüşümü destekleyecek herkesle iş birliğini artırarak şirket ve sektörünümüze değer katacağız. Kurduğumuz inovasyon merkezi sonrası TROY ve BKM Express, iş birlikleriyle yaratılan ekosistemin önemli bir parçası."

BELEDİYELERLE ÇALIŞIYORUZ "Sağlam bir finansal sistemden maksimum faydanın sağlanabilmesi için tüm ekosistemin iş birliğiyle hareket etmesi çok önemli" diyen **Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan**, bu alandaki çalışmalarını şöyle özetliyor:

"Bankaların yanı sıra farklı projelerle hem kamu kurumları hem ticari işletmelerle çalışıyoruz. Son dönemde 'Temassız Mastercard' kredi ve banka kartlarının toplu taşımada şehir kartına alternatif olarak kullanılabilmesini sağlayan basit, hızlı ve güvenli ödeme sistemimizi Mersin, Kocaeli, Muğla ve Gaziantep'te hayata geçirdik. 2018 yılında da belediyelerle iş birliklerimizi sürdüreceğiz."

GÖSTERGE

Son 12 ayda dış ticaret açığında Çin, **414 milyar** dolar ile en yüksek artışı yazan ülke. Almanya **270 milyar** dolar ve Rusya **111 milyar** dolar ile artışa geçiyor. Bu tabloda Türkiye, **73 milyar** dolar ile açık verenler arasında. Hindistan dış ticaret açığında **140 milyar** dolarla ilk sırada.

YENİ CEO'NUN DÖNÜŞÜM PLANI

Türkiye'nin eylül sonu verilerine göre 247 milyar TL'lik aktif büyüklük ve 175 milyar TL'yi geçen kredi büyüklüğüyle 7'nci bankası olan VakıfBank, son dönemde kabuk değişimi yaşıyor. Haziran ayında bankanın genel müdürlük koltuğuna oturan Mehmet Emin Özcan'ın elinde uzun bir "yapılacaklar listesi" var.

"6-7 aydır gece gündüz çalışıyoruz, yoğun mesai harcadık. Büyük reformlar yaptık" diyen yeni genel müdür, bankanın organizasyonunda yaptığı değişimi şöyle özetliyor: "Müşterilerimizi segmentlere ayırdık. Bu segmentlere uygun şube yapısı yarattık ve şubelerle genel müdürlük arasındaki iletişimi en üst düzeye çıkaracak mekanizmayı kurduk. KOBİ bankacılığını ayırdık. Türkiye'de ilk defa pazarlamada yerel yönetimlerle ilgili bir birim kurduk."

VakıfBank Genel Müdürü Mehmet Emin Özcan'la bankada gerçekleştirdiği güçlü değişimi ve yeni dönem planlarını konuştuk.

● Bankanın yönetimine haziran ayında geldiniz. Bu geçen sürede banka içinde ne gibi değişikliklere gittiniz?

■ Göreve gelir gelmez temel sorunları önem sırasına göre listeledim. Burada bir avantajım vardı: Son 4 yıldır bankanın yönetim kurulu başkan vekili olarak görev yapıyordum. Bankanın ihtiyaçlarını, sorunları yakından biliyordum.

6 ay gece gündüz çalıştık, yoğun mesai harcadık. Önemli reformlara imza attık. Bankanın en acil sorununun bir genel müdürlük binası olduğunu gördüm. Genel müdürlük 2'si Ankara ve 6'sı İstanbul'da olmak üzere 8 ayrı binaya dağılmış durumdaydı. Bu nedenle ocak ayı başında tüm birimlerle yeni binaya taşındık. İnsan kaynaklarında ücretlendirme sistemini tamamen değiştirdik. Kıdem esasına dayalı ücret sistemi vardı. 1 Ocak'ta yeni ücretlendirme modelini uygulamaya koyduk. Artık pozisyonunu korumak isteyen çalışacak. 16 bini aşkın çalışanımız hepsi performans yönetimine bağlı olacak. Bir diğer önemli adım olarak bankanın organizasyon yapısında günün ihtiyaçlarına uygun bir re-

VakıfBank, son dönemde ciddi bir değişimden geçiyor. Haziran ayında bankanın genel müdürlüğüne gelen MEHMET EMİN ÖZCAN'ın elinde uzun bir "yapılacaklar listesi" var. Yeni genel müdür, bankanın önümüzdeki dönemde yerel yönetimlerde daha fazla pay almak için çalışacağını söylüyor. KOBİ'lerde ve orta boy işletmelerde büyüme planlarının altını çiziyor ve "Tarımda profesyonel yatırımcıları desteklemeyi ve beyaz yakalı müşterilerde büyümeyi hedefliyoruz" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

vizyon yaptık. Müşteri memnuniyetini, bankanın kârlılığı ve verimliliğini işin odağına koyduk.

● Müşteri ayağında nasıl bir değişimden bahsediyoruz?

■ Müşterilerimizi modern bankacılık anlayışıyla segmentlere ayırdık. Bu segmentlere uygun şube yapısı yarattık ve şubelerle genel müdürlük arasındaki iletişimi en üst düzeye çıkaracak mekanizmayı kurduk. Bilhassa pazarlama bölümlerini öne çıkardık. Önceden bütün ticari, kurumsal ve KOBİ pazarlaması bir aradaydı. Biz yeni organizasyonla KOBİ bankacılığını ayırdık. Türkiye'de ilk defa pazarlamada yerel yönetimlerle ilgili bir birim kurduk.

Uzun yıllardır yerel yönetimlerin finansmanında ve bankacılık ihtiyaçlarının karşılanmasında etkin hizmet veriyoruz. Burada güçlü bir deneyimimiz var. Yerel yönetimlerin bankası VakıfBank'tır desek yanlış olmaz. Bunu daha görülür hale getirmek istedik. KOBİ ve yerel yönetimlerin pazarlamasıyla bir genel müdür yardımcımız ilgileniyor. Bugün tüm belediye

"2018 ÖNCELİKLERİM"

ŞUBE YAPILANDIRMASI

Bu yıl şube ve bölge yapılanmalarını tamamlayacağım. Banka organizasyonundaki tüm çalışmalarımı bitireceğim. Dijital bankacılıkla ilgili altyapı yatırımları ve yazılım ihtiyaçlarımızı karşılayacağız.

BELEDİYELERE ÖNEM

Belediye bankacılığında mevcut payımızı geliştirmek arzusundayız. Tarım bankacılığında da ilerlemek istiyoruz. Tarımda ölçek ekonomisine dikkat ederek özellikle profesyonel yatırımcıları desteklemeyi sürdüreceğiz.

ve belediye iştiraklerinin kredileri ve bankacılık ürünleri tek elden yönetiliyor. Bu bizim için ciddi sinerji doğurdu.

● Bankalar yerli yönetimleri yeni mi keşfediyor?

■ Belediyelere mevduat bankaları içinde ilk kredi veren banka biziz. Bugün için yerel yönetimlere 7-8 milyar TL'lik kredi vermiş durumdayız. En yüksek kredi tutarını veren de biziz. Yerel yönetimlere verilen kredilerin risk ağırlığı farklı oluyor. Şimdi tüm bankalar belediyelere döndü. Eskiden kimse onlara kredi vermezken biz veriyorduk. Büyükşehir Yasası da belediyelere kredi vermeyi cazip hale getirdi.

● Bugün kredilerinizin dağılımı nasıl?

■ VakıfBank, ağırlıklı olarak ticari bankacılıkta etkili. Kredilerin yüzde 70'ini kurumsal ticari ve KOBİ kredileri oluşturuyor. Bireysel kredilerin payı yaklaşık yüzde 30'larda…

Yüzde 70'lik payın 3'te 1'i KOBİ bankacılığı kredileri, kalan 3'te 2'si de ticari ve kurumsal bankacılık kredileri oluyor. Aslında biz 2010 öncesi KOBİ'lerde çok aktif değildik. Son 7-8 yılda ciddi bir atak yaptık. Bugün KOBİ kredilerinde lider bankalardan biri olduk.

● Yapılacaklar listenizde başka hangi maddeler bulunuyor?

■ Önemli bir eksiklik olarak ücret ve komisyonlar konusu var. Banka bilançoları incelendiğinde ücret ve komisyon gelirleri en düşük banka VakıfBank. Nedenlerini araştırdık. Bu bankanın kültürü, şubelerimiz kredi vermeye odaklı yönlendirilmiş, ücret ve komisyon gelirlerine bakılmamış. Sonunda bu konuda da ciddi önlemler aldık ve uygulamaya koyduk. Ücret ve komisyonlarda 2017 sonunda yüzde 30 artış yakaladık.

Kendimize vizyon olarak "Güçlü Türkiye'nin Lider Bankası" olma vizyonunu belirledik. Strateji olarak da yeni dönemde dijital bankacılığa önem vereceğiz. Dijital bankacılıkta geride kalmamız gerektiğini düşünüyorum. Bu alanda ciddi yatırımlar yaptık. 5-6 yıldır devam eden bir projeyle altyapımızı tamamen değiştirdik. Mobil bankacılıkta kullanıcı sayımız 2,5 milyonu geçti ve her geçen gün büyüyor. Alternatif kanallardan yapılan işlemlerin toplam işlemlerde payı yüzde 92. Sektörün en iyilerinden biriyiz.

● Bu tabloda şubelerin durumu ne olacak?

■ Şubelerin alternatif dağıtım kanalları karşısında rolü değişiyor. Biz de bunun üzerine çalışıyoruz. Yeni dönemde şubelerimizi bu yeni ihtiyaçlar doğrultusunda dizayn edeceğiz. Şube sayısını azaltmayı çok düşünmüyoruz. Hala taşrada şubelerde insana dokunmak çok önemli… Kitle müşterisi şube dışına çıktı, internet

"SEKTÖR YÜZDE 16-17 BÜYÜR"

REKABET ALANLARI

2018'de iyi bir yıl geçireceğimizi düşünüyorum. Bankacılıkta kredi tarafında yüzde 16-17 büyüme öngörüyorum. Kredi tarafındaki büyüme yüzde 15'in altında olmaz. Mevduat tarafında da yüzde 15 büyüme görebiliriz. KOBİ segmentinde rekabet artacak. Özellikle reytingi iyi KOBİ'lere yönelim olacak. Bu yıl bireysel kredilerde de rekabet olacak.

KGF ETKİSİ

İhracat teşvikleri bu yıl önem kazanacak. KGF, daha selektif olacak. KGF'de biz etkin olmaya devam edeceğiz. Ayrılan 55 milyon TL'nin üzerine bu yıl yapılacak kredi geri ödemeleri eklenecek. Sektörde kaynak problemi var. Mevduat pastasını büyütemiyoruz, bu önemli bir sorun. Onun dışında jeopolitik gelişmeler Türkiye'yi ilgilendiriyor, piyasalardaki dalgalanmalar risk oluşturuyor. Yabancı sermayeli bankalar bu anlamda biraz daha ürkek olabiliyor. Kamu bankaları gerçekten bu dönemlerde yaşamsal önem taşıyor.

VAKIFBANK'IN YENİ YOL HARİTASI

1 Bugün 7-8 milyar TL yerel yönetimlere verilen kredimiz var. Yerel yönetimlerde payımızı artırmak istiyoruz.

2 KOBİ'lerde ve orta boy işletmelerde (OBİ) büyüyeceğiz.

3 Kuzey Marmara Otoyolu 3. Havalimanı ve konuşulan Çanakkale Köprüsü, Kanal İstanbul gibi bu tür büyük projelerde yer alacağız.

4 Tarım bankacılığında ilerlemek istiyoruz. Profesyonel yatırımcıları destekleyeceğiz.

5 Dijital bankacılığa önem vereceğiz. Bu kanalla 18-25 yaş arası müşterileri artırmak istiyoruz.

6 Beyaz yakalılara odaklanacağız, yeni dönemde bu segmente giriyoruz.

7 Şubelerimizi operasyonun dışına çıkaracağız. Şubeler doğrudan satış ve pazarlama yapacak.

8 Ücret ve komisyonlarda 2017 sonunda yüzde 30 artış yakaladık. Burada çalışacağız.

9 Bağlı ortaklıkları bankanın birimi gibi düşünüyoruz. Banka konsolide sonuçlarına katkılarını artıracağız.

ve mobil bankacılıktan işini yapıyor. Ama esas bankaya mevduat yatıran, kredi kullanan kesim personelle muhatap olmak istiyor. Biz bu anlamda şubeleri operasyonun dışına çıkaracağız. Şubeler doğrudan satış ve pazarlama yapacak. Müşterinin ihtiyaçlarını yerinde görüp bankacılık ürünleri satacaklar. Operasyonları operasyon merkezlerine ileteceğiz.

Tabii Türkiye'de nüfus hareketi de fazla, yeni yaşam merkezleri ve sanayi bölgeleri oluşuyor. Bu yeni merkezlere şube açmak gerekiyor. Bizim ciddi bir müşteri potansiyelimiz var. 13 milyonu geçen bireysel müşterimiz bulunuyor. Özellikle 18-25 yaş arası müşterileri artırmak istiyoruz. Onlara dijital bankacılıkla yaklaşacağız. Burada eksik olduğumuz bir alan beyaz yakalılar. Biz maaş ihalelerinde en başarılı bankalardan biriyiz. Fakat kredi verdiğimiz, yakın çalıştığımız şirketlerin üst gelir grubundaki yöneticilerinde bizim ürünlerimiz, kartlarımız bulunmuyor. Yeni dönemde bu segmente giriyoruz.

● Banka bu yıl ne kadar büyüyecek?

■ Sektörün üzerinde büyümek istiyoruz. Aktif büyüklükte bu yıl yüzde 18 büyüme öngörüyoruz. Kredilerde ise yüzde 20'nin üzerine çıkarız.

● Lokomotif KOBİ bankacılığı mı olacak?

■ Büyük altyapı projelerinde zaten ana bankalardan biriyiz. Buradaki ihtiyaç devam ediyor. 3. Havalimanı, Kuzey Marmara Otoyolu ve konuşulan Çanakkale Köprüsü, Kanal İstanbul gibi bu tür büyük projelerde yer alacağız.

Ayrıca KOBİ'lerde ve bir ölçek daha büyüğü orta boy işletmelerde büyüyeceğiz. Beyaz yakalılarda büyüme yapacağız. Ulusal cüzdan projesinde yer almak arzusundayız.

● 3-4 yıllık perspektifte nasıl hedefleriniz var?

■ 24 Aralık 2017'de çıkarılan bir kanun hükmünde kararnameyle Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün sahip olduğu bankanın yüzde 58'lik hissesini, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na satmasına karar verildi. Bu, uzun süredir gündemdeydi. Karar çok isabetli oldu. Satış sonrası VakıfBank'ın çoğunluk hisseleri kamuda olacak. Emekli Sandığı'nın sahip olduğu hisseler de 120 gün içinde başvurulursa Hazine'ye satılabilecek. Süreç, 2018 içinde tamamlanacak. Biz yeni döneme Türkiye Hazinesi'nin çoğunluk hissesine sahip olduğu bir kamu bankası olarak devam ediyoruz. KGF kredilerinde yine etkin olacağız. Geçtiğimiz yıl en çok KGF kredisi kullandıran bankalardan biriyiz. Yurt dışı borç yönetimini en iyi yapan bankalardan biriyiz. Bu alanda 12 milyar dolar üzerinde mevcut kaynağımız var. Yurt dışı borçlanmada etkin olacağız. Mevduata alternatif olarak kaynak çeşitliliğine gideceğiz.

"İŞTİRAKLERİN KATKISINI ARTIRACAĞIZ"

AYNI DİLİ KONUŞMUYORDUK

VakıfBank, finansın farklı alanlarında elementer, BES, leasing ve faktoringde ilk şirket kuranlardan. Ancak göreve geldiğimde banka ile bağlı ortaklıkları arasında bir kopukluk olduğunu fark ettim. Bağlı ortaklıklara sermayeyi biz tahsis ettiğimiz halde konsolide bilançoda sermayeye göre katkıları az kalıyor. Bu şirketlerin ürünlerinin banka kanalından etkin şekilde dağıtılmadığını gördüm. Aynı dili konuşmuyorduk, yazılımda ortak platform bulunmuyordu. Bunun süratle giderilmesi için gerekli düzenlemeleri yaptık. Sinerjiyi artırmaya çalışıyoruz.

ARTIK HOLDİNG GİBİYİZ

Örneğin Güneş Sigorta'nın primlerinin yüzde 12'si banka tarafından üretiliyordu. Diğer banka iştiraklerinde bu oran yüzde 50 hatta kamu tarafında yüzde 100'lerde. Bizde de hiç olmazsa yüzde 50 oranında olsun... Bu açığı kapatmak için gaza bastık. VakıfBank'ı finansal holding gibi düşünüyoruz, kendimi bu holdingin CEO'su gibi görüyorum. Bugün bu bağlı ortaklıkların bütçelerini, hedeflerini yakından izliyoruz. Onların yaptıklarından da yapamadıklarından da ben sorumluyum. Sinerjiyi optimuma çıkarmak istiyorum.

GÖKHAN GÜMÜŞLÜ

gokhan.gumuslu@tr.ey.com

EY Türkiye Danışmanlık Bölüm Başkanı

Gelecek bankacılığında yetenek yönetimi

Teknolojinin ilerleme hızı, müşteri ihtiyaçları, değişen yetenek havuzları, ekonomi ve regülasyon değişimleriyle birlikte sektördeki birçok bankanın ve finansal hizmet veren kuruluşların lider kadrolarının cevap aradıkları bir soru ortaya çıkıyor: "10 yıl sonra yetenek yönetimi anlamında başarılı bir banka nasıl olmalı?"

Sektöre giriş yapan fintech'lerin azalacağı veya duracağına dair bir beklentinin artık neredeyse yok olduğu, sektöre giriş yapanların dijital çevikliği sayesinde müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı ve kolay karşılayabildikleri bir döneme girmiş bulunuyoruz.

EY'nin 32 ülkede 55 bin kişiyle gerçekleştirdiği "Küresel Bireysel Bankacılık Araştırması" sonuçlarına bakıldığında, günümüz bankacılık müşterilerinin dijital servis ve hizmetleri kullanmakla beraber hala bankaların güven veren kurumsal tecrübe ve yaklaşımını talep ettiği, ihtiyaç duyduklarında bir banka yetkilisiyle iletişime geçmek istediği görülüyor. Gelişen trendlere ve sektördeki tehditlere rağmen bankaların bu avantajlarını koruyacağını ve ilgili gelişimin, teknoloji gelişimi dışında başarılı bir yetenek yönetimiyle birlikte geleceğini öngörüyoruz.

DOĞRU ORTAMI KURABİLMEK

Bankalar, çalışma ortamlarını ve kültürlerini değiştiremedikleri, ihtiyaç duydukları hızda çalışanlarını inovasyona yönlendirmedikleri takdirde gelecek için gerekli yeteneği elde tutmakta zorluk yaşayacaklar. Finansal hizmetler sektörü geçmişe dayanan geleneksel risk yönetim yaklaşımı, değişime yönelik ölçülü tutumu ve sağlam yönetişimi ile ön plana çıkıyor. Ancak gelecekte başarıyı yakalayabilmek için bankalar, daha hızlı hareket edebilen organizasyonel yapılara, merkezileşmiş liderlik modellerinde değişime, amaca hizmet eden değişim yönetişimi ve daha iş birlikçi, girişimci kültürün desteklenmesine ihtiyaç duyacak.

Geleneksel "komuta ve kontrol" tarzı liderlik yapısından uzaklaşmak ve finansal hizmetler sektörünün dışından gelecek başarısı için farklı ve yeni bakış açıları katabilecek liderleri organizasyona kazandırmak, daha hızlı ve inovatif düşünmeyi destekleyecektir. Yeni liderlik yöntemleri, aynı zamanda inovasyonu hızlandıran ve iş esnekliği sağlayan, "yatayarşi" (Flatarchy: Geleneksel hiyerarşiyle yatay organizasyonun bileşimi), agile takımlar veya daha "holakrasi" (karar alma sürecinde, ortak kararın kimsenin karşı çıkmamasıyla verildiği yönetişim odaklı bir organizasyon modeli) gibi daha kapsayıcı organizasyonel yapıların habercisi olacaktır.

YETENEĞİ ETKİLEMEK VE ELDE TUTMAK

Geleceğin banka çalışanlarının bugünkü meslektaşlarından farklı roller üstleneceğini ve gerekli yeteneklere sahip az sayıda çalışan olacağını öngörüyoruz. Otomasyon ve dijital kanallara geçiş, bankaların daha az çalışana ihtiyaç duyacakları anlamına gelmekle birlikte önümüzdeki 5 yıl içinde 7,1 milyon işin kaybolacağı tahmin ediliyor.

Robot teknolojileri işin ana ve operasyona dayalı kısımlarını yürütürken yeni nesil bankacılığın ihtiyaç duyacağı beceriler, müşteri odaklı çözüm tasarımı, dijital pazarlama, teknoloji mimarisi, veri analizi ve stratejik karar verme gibi karmaşık görevlerin en ince katmanlarına odaklanacak. Bu beceriler, halihazırda yüksek talep görüyor ve küresel teknoloji devleri tarafından istihdam ediliyor.

Kurumlar, yeni yetenek türlerini cezbetmek ve korumak adına odak noktalarını ve yetkinliklerini "ne" yaptıklarından "neden" yaptıklarına kaydırarak, anlamlı ve gerçekçi bir amaç duygusu yaratma yönündeki stratejilerini yeniden oluşturmalı.

Bankalar için bu dönüşüm, yalnızca müşteri güveni için değil dijital organizasyonlarla giderek artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve büyümeleri için gereken yetenekleri çekme ve koruma konularındaki kilit unsurlarından biri olduğundan zorunlu bir hale gelecek. Bankalar, gelişen teknolojiye, çevik rakiplere ve değişen müşteri ihtiyaçlarına dayanan bir dünyada hayatta kalmak için esnek liderlere, sorumlu çalışanlara ve "engellenmek" yerine "etkinleştirmek" yöntemlerine ihtiyaç duyacak.

DOĞANIN KIŞ HALİ, RENKLERİ VE DOKULARIYLA
ŞEHİR EVLERİNE İLHAM VERİYOR

MAISON FRANÇAISE

ŞUBAT SAYISINDA

DB

maisonfrancaiseturkey

maisonfrancaiseturkey

KÂRDA ADRES DEĞİŞİR Mİ?

Sigorta, leasing, faktoring, tüketici finansmanı... Bankacılık dışı finansın bu 4 alanında kâr anlamında iyi bir yılı geride bıraktık. 2018 beklentileri de olumlu. 4 alanda da kâr getiren ürünlerde radikal bir değişim beklenmiyor. Sigortada kaza, sağlık, nakliyat ve kasko önemini korumaya devam edecek. Leasing ve faktoringde KOBİ ve mikro işletme segmentleri en kârlı alanlar olarak öne çıkacak. Finansman şirketlerinde ise otomotiv finansmanı konumunu koruyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Finansın her alanı için 2017, kâr anlamında iyi bir yıl olarak hatırlanacak. Bankacılık dışı finans alanlarında henüz 2017 tam yıl verileri açıklanmadı. Ancak ilk 9 ay sonuçlarına göre tablo gayet olumlu.

Türkiye Sigorta Birliği'nin 2017 yılı ilk 9 aylık verilerine göre elementer sigortada yüzde 66 artışla toplam 1,66 milyar TL'lik kâr yazıldı. 2016'nın aynı döneminde kâr 1 milyar TL'de kalmıştı.

BDDK'dan yapılan açıklamaya göre 2017 yılı ilk 9 ayında leasing şirketleri 881 milyon TL net kâr açıkladı. Aktif büyüklüğü 36,6 milyon TL'ye çıkan faktoring sektöründe ise aynı dönemde net kâr 700 milyon TL oldu.

Yeni oyuncularla hızlı büyüme trendine giren tüketici finansmanında da olumlu tablo devam ediyor. Tüketici finansman şirketleri, 2017'nin ilk 9 ayında 464 milyon lira net kâra imza attı.

Peki 2018 için bu kârlar devam edecek mi? Yüksek kâr getiren ürünlerde nasıl bir değişim yaşanacak? İşte yanıtlar...

SİGORTADA TABLO NASIL?

Hayat dışı sigortacılıkta şirketler, 2017'de kârı, teknik kalemden değil mali gelirlerden elde etti. "Yatırım gelirleri olmaksızın sigortacılık faaliyetlerinden doğrudan kâr etmek, Türkiye piyasasında birkaç branş dışında mümkün değil" diyen Anadolu Sigorta Genel Müdür Yardımcısı Fatih Gören, 9'uncu ay sonunda sektörün topladığı 100 birime karşılık toplamda hasar ve operasyon maliyetleri sonrasında 103 birim masrafa katlanmak durumunda kaldığını belirtiyor. Ziraat Sigorta Genel Müdürü Emin Çubıkcı, hasarlardaki artışa rağmen sağlanan kârı, mevduat ve kambiyo kârlarının yükselmesine bağlıyor.

Tabii kâr yazan branşlar da yok değil... Emin Çubıkcı, "Elementer sigortada özellikle prim üretimi

açısından lokomotif rol üstlenen branşlar arasında en kârlı olanlar kaza, sağlık, nakliyat ve kasko sigortaları" diyor ve bu alanlarda nasıl kâr edildiğini de şöyle aktarıyor: "Şirketlerin özellikle kasko ve sağlık branşlarında daha yoğun teknoloji desteği kullanması, daha fazla analize dayalı fiyatlama yapması ve hasar maliyetlerini düşürücü tedbirler alması teknik kârlılığı olumlu etkiliyor."

Fatih Gören, kaza sigortalarında yüzde 58, nakliyatta yüzde 50-60 ve sağlıkta yüzde 99 teknik kâr yazıldığını aktarıyor. Yani örneğin kaza branşında her 100 liralık primde 42 TL teknik kâr ediliyor.

Unico Sigorta Genel Müdürü Cenk Tabakoğlu, prim üretimleri yüksek olmasa da kredi, finansal kayıplar ve hukuksal koruma branşlarının da oldukça kârlı olduğunun altını çiziyor. Yöneticiler bu ürünlerde, 2018 yılında kârlılığın süreceği beklentisinde bulunuyor. Özellikle bireysel satılan sigortalarda kâr oranları korunacak. Emin Çubıkcı, 2018 için şu öngörüde bulunuyor:

"Bu yıl trafik sigortasına getirilen tavan fiyat uygulaması nedeniyle kasko branşında rekabet daha da artacak ve branşın teknik kârlılığı bir miktar düşecek. Ancak sektörde bireysel sigorta ürünlere olan ilginin artması nedeniyle penetrasyon yükseliyor ve teknolojinin etkin kullanılmasıyla olumlu bir tablo görüyoruz."

LEASİNGDE KOBİ KAZANDIRIYOR

Leasing sektörü, yeni işlem tutarında son yıllarda 5-7 milyar dolar arasında takıldı. "Sektör, tüm olumlu altyapı değişiklikleri ve yeni ürünlere rağ-

men büyüyemiyor" diyen Deniz Finansal Kiralama Genel Müdürü Kahraman Günaydın, önemli kısmı banka iştiraki olan leasing şirketlerinin dar bir piyasada ve bunun doğal sonucu düşük kârlılıklarla çalıştığını aktarıyor. İş Leasing Genel Müdürü Mehmet Karakılıç, 2017'nin ilk 9 verilerine göre sektörün ortalama özkaynak kârlılığının yüzde 13 ve aktif kârlılığının yüzde 2,3 düzeyinde olduğunu belirtiyor. Ancak Karakılıç, ilk 5 şirketinin rekabetin etkisiyle bu seviyelerin de altında çalıştığını vurguluyor. Günaydın'a göre leasing sektörü 2017 yılını tahmini 1,1 milyar TL kâr ile bir önceki yıla göre yüzde 19-20 büyümeyle kapatacak.

İş Leasing Genel Müdürü Mehmet Karakılıç, sektörde üründen ziyade segment bazında kâra bakılması gerektiğini düşünüyor. "En kârlı segmentler KOBİ ve mikro işletme segmentleri. Ayrıca bu segmentler daha yaygın bir portföy oluşturduklarından etkin risk yönetimine de imkan veriyor" yorumunda bulunuyor. Sektörde büyük firmalara yüzde 15,5 faizle finansman verilirken KOBİ'lerde bu oran yüzde 16,5-17'yi, mikrolarda ise yüzde 18-18,5'leri buluyor.

Şeker Leasing Genel Müdürü Burak Latif Latifoğlu, son yıllarda leasing sektöründe en kârlı ürün grubunun metal işleme makineleri ve iş ve inşaat makineleri olduğunu açıklıyor. Latifoğlu, "Burada kârlılık, fiyatlamadan değil de bu makinelerin ikinci el değerlerinin yüksek olmasından kaynaklanıyor. İkinci el değerleri orijinal makine bedelinin yüzde 50-70'i aralığında" di-

"OTOMOTİV HALA EN KÂRLISI"

NİLÜFER GÜNHAN
ALJ FİNANSMAN GENEL MÜDÜRÜ

KONUTTA ORANLAR DÜŞÜK

Finansman sektöründe, yeni ve 2. el taşıt, dayanıklı tüketim ürünleri, teknolojik ürünler ve konut ürünlerinde çalışılıyor. Mevcut durumda sektörümüzün yıllık finansal analizini yaptığımızda otomotiv finansmanının kârlılık oranlarının diğer segmentlerin üzerinde olduğunu görüyoruz. Konut finansmanı bankalarla yoğun bir rekabet yaşanıyor ve bu alan potansiyeline ulaşmakta güçlük çekiyor. Bu nedenlerle de konut finansmanında kârlılık oranları sektör ortalamasına göre nispeten düşük seyrediyor.

İLERİDE ÖNE GEÇECEK

Dayanıklı tüketim ürünleri ve cep telefonu gibi teknolojik ürünlerin finansmanında ise genç şirketler olduğu için ve baz etkisiyle kârlılık oranları yükseliş trendinde. Orta vadede bu şirketlerin kârlılıklarının da büyümeye paralel gelişmesini ve otomotiv finansman kârlılığını geçmesini bekliyoruz. Bugün otomotiv dışı finansman şirketlerinin kârı, toplam sektör kârımızın yüzde 20'sini oluşturuyor. Orta vadede burada payın toplam kârlılığa oranının yüzde 30'lara ulaşmasını bekliyorum. Bankacılık sektörü tarafından sunulan kredi kartı hizmetlerinde limitlerin ve taksitlendirmenin sınırlı olması, bu segmente olan tüketici talebini de artırıyor.

ÜÇ BÜYÜĞÜN OYUN PLANI

OTODA KOBİ AÇILIMI

Sigortada büyükler, 2018 planlarını kârlı alanlara göre belirliyor. Ziraat Sigorta Genel Müdürü Emin Çubıkcı, stratejisini şöyle aktarıyor: "2017'de kaza ve kasko branşlarında sektörün üzerinde büyüdük. Bu branşlarda banka sigortacılığıyla bireysel müşterilerin yanında KOBİ'lere de uygun ürünlerin satışına hız vererek kârlılıkta büyüme hedefliyoruz. Tamamlayıcı sağlık sigortalarını önemli fırsat gördüğümüzden kurumsal firmalara verdiğimiz ürünü bireysel müşterilere de sunacak altyapı çalışmalarını 2018'de tamamlayacağız. Ayrıca banka kanalında alternatif dağıtım kanallarının satışımıza aracılık etmesiyle maliyetlerimizi azaltacağız."

BANKA KANALI AVANTAJI

Anadolu Sigorta da 2018'de teknik kârlılık ve prim üretimi bileşkesinde sürdürülebilir büyümeyi devam ettirmek istiyor. Şirket, bunun için her branş ve üründe detaylı aktüeryal çalışmalarıyla belirlediği ve sektör ortalamasından uygun fiyatlı ürünler çıkarıyor. Sektörün yeni oyuncularından Unico Sigorta'nın CEO'su Cenk Tabakoğlu kârlılık için planlarını şöyle özetliyor: "Uzun süredir banka kanalında hızla büyüyoruz ve bu büyümeyi yaptığımız iş ortaklıklarıyla destekliyoruz. Bu kanallarda ağırlıklı verdiğimiz ürünler, branş bağımsız olarak kârlılığımıza olumlu yansıyor. Bunun dışında broker ve acente tarafında da nakliyat branşında hızla büyüyoruz."

"OKS'DE ORTA VADEDE KÂR YOK"

AYHAN SİNCEK / KATILIM EMEKLİLİK GENEL MÜDÜRÜ

KREDİ HAYAT ÜRÜNÜ GÖZDE

Hayat sigortacılığı alanında özellikle kredi hayat sigortalarının geniş tabana yayılması ve poliçe başına düşen maliyetlerin düşüklüğü nedeniyle kârlılık oranları iyi seviyelerde devam ediyor. Bununla birlikte hayat sigortacılığı ürünlerini bireysel koruma amacıyla almak isteyen müşteriler, vefat teminatının yanında kritik hastalıklar teminatları, kaza sonucu tedavi masrafları, kaza veya hastalık sonucu maluliyet teminatları ile de daha kapsamlı ürünler alınabiliyor. Bu ürünlerin kârlılık oranları sektörde kredi hayatlara göre daha düşük.

KÂR GÖNÜLLÜDE

Otomatik katılım süreçlerinin (OKS) 2017 yılında rayına oturduğunu görüyoruz. Çıkış oranları yüksek seyretse de ilk aşamalarda sistemde kalan çalışanların bugünden sonra ayrılmayacaklarını öngörüyoruz. Özellikle OKS nedeniyle maliyetlerin arttığı 2017'de bireysel emeklilik sektöründe kârın hayat branşına göre düşük olsa da, pozitif olması sevindirici. OKS'de emeklilik şirketleri, sadece fon işletim gideri yani yönetilen fonun yıllık azami yüzde 0,85'i kadar kazanç alabiliyor. Başka gelir kaynağı yok. OKS'de biriken mevcut fon tutarının daha az olması ve giriş çıkışlardaki yüksek operasyonel maliyetlerden dolayı orta vadede şirketlerin kâr etmeleri çok mümkün gözükmüyor. Gönüllü girilen BES tarafında ise daha çok esneklik olması nedeniyle, şirketler açısından gelir kaynakları da daha çeşitli oluyor.

yor. Yöneticiler, orta vadede bu iki mal grubunun en karlı ürün olmaya devam edeceğinde hemfikir.

Aslında sektörde 2012'den beri uygulanabilen ancak bir türlü şirketlerin el atmadığı operasyonel leasing ürününde önemli kâr potansiyeli var. Sektörün büyük oyuncularından birinin genel müdür yardımcısı, Türkiye'de bu alanda çalışan filo şirketlerinin yüzde 4 aktif kârlılığı olduğuna dikkat çekiyor. Kahraman Günaydın, 2018 yılında 6-7 milyar dolarlık yeni iş hacmiyle 1,3 milyar TL kâr öngörüyor.

FAKTORİNG BİLMECESİ

Faktoring, bu yıl başlayan Tedarik Zinciri Finansmanı Platformu ile yeni bir döneme giriyor. Bu nedenle de faktoring sektörü yöneticileri kârlılık konusunda konuşmamaya çalışıyor. FKB (Finansal Kurumlar Birliği) de dahil olmak üzere sektör yöneticileri, 2018 yılında kârlılık üzerine tahmin yapmaktan kaçınıyor.

Oysa 2017 yılının 3'üncü çeyreğinde sektör, BDDK verilerine göre bir önceki yılın aynı dönemine göre net kârını yüzde 33,9 artırdı. TEB Genel Müdürü Çağatay Baydar, 2017'nin Kasım ayında sektörün kârlılığının 2016'ya göre çok daha iyi durumda olduğunu belirterek şöyle konuşuyordu: "2016'da batık krediler kârlılığımızı olumsuz etkilemişti. 2017'de batık kredi oranının azalması kârlılığımızı olumlu etkiledi. Sektör olarak 2015 yılı kârlılık rakamlarını yakaladık." Burada 2017 yılında KGF ile rahatlayan iş dünyasının, faktoringde batık kredi tutarının azalmasına ve böylece de kârlılığa olumlu etki yapması önemli rol oynadı.

MEHMET KARAKILIÇ

2017 yılı sonu için sektör temsilcileri, 1,15 milyar TL'lik işlem hacmi ve kârlılıkta yüzde 20-25'lik büyüme öngörüyor.

2018'de de aynı kâr oranını yakalanıp yakalanmayacağı ise soru işareti. Çünkü burada devreye alınan Tedarik Zinciri Finansmanı Platformu'nun büyüme hızı çok önem taşıyor. Faktoring, özellikle garantili tahsilat ürünüyle kurumsal büyük şirketlerden çok KOBİ ve küçük işletmelerden yüksek kâr elde etmeye alışık. Özel bir faktoring şirketinin genel müdürü, ihracat faktoringinde kâr oranının yurt içi tahsilat ürününden düşük kaldığını belirtiyor.

Yapı Kredi Faktoring Genel Müdürü Bozkurt Çöteli'nin de yakın geçmişte değindiği gibi yeni platform fiyatlamaları hem ana firma hem de çoğunlukla KOBİ boyutundaki tedarikçileri açısından daha uygun kılacak. TEB Faktoring Genel Müdürü Çağatay Baydar da Kasım ayında, "Sektörde kârlılık, 2018 yılında yüzde 10 düşebilir" görüşündeydi. Adını açıklamak istemeyen bir yönetici ise 2018 yılında, 2017 yılı kâr oranlarının korunacağı düşüncesinde.

"3 YILDA 3'E KATLARIZ"

BNP Paribas Cardif, dünyada özellikle koruma sigortalarında lider şirket. 2016 sonunda 27,1 milyar Euro prim üretimi yazan global dev, 35 ülkede 100 milyonun üzerinde müşteriye hizmet veriyor. 9 yıl önce girdiği Türkiye'de ise 3 şirketle sigortanın her alanında faaliyet gösteriyor. 11 aylık verilere göre hayat sigorta şirketi 193 milyon TL prim üretimiyle yüzde 3 pazar payına sahip. Sigorta tarafında ise şirketin 93,7 milyon TL prim üretimi mevcut. Emeklilik tarafına da giren şirketin katılımcı sayısı 286 bini geçti.

"Türkiye bizim için çok önemli bir ülke" diyen global CEO Renaud Dumora'nın Türkiye için önemli hedefleri var. Önümüzdeki 3 yılda prim üretiminin 3'e katlaması gerektiğini düşünen CEO, "Türkiye için de en az üç kat büyüme öngörüyoruz" diyor. Bu gerçekleştiğinde ise Türkiye'nin global organizasyon içinde ilk 10'a gireceğini aktarıyor. Kurdukları iş birliklerinin kendileri için çok önemli olduğunu aktaran CEO, Finanscell markasıyla hizmet veren Turkcell Finansman ile çalışmaya başladıklarını ve bunun kendileri için önemli bir fırsat olduğunu anlatıyor.

BNP Paribas Cardif CEO'su Renaud Dumora ile Türkiye'yi, gerek BES gerek hayat ve hayat dışı alanlarda büyüme planlarını konuştuk:

● Türkiye'ye nasıl bakıyorsunuz? Türkiye sizin için hala cazip pazarlardan biri mi?

■ Türkiye, BNP Paribas Cardif için çok önemli bir ülke. Sigorta şirketleri için nüfus çok önemli. Bu açıdan Türkiye büyük bir ülke ve önem arz ediyor. İkinci nokta, ülkenin ekonomik büyümesi yüzde 5'in üzerinde. Sigorta pazarı açısından çok büyük bir potansiyel taşıyor. Sigorta sektöründe penetrasyon epey düşük, bu da bizim için iyi. Çünkü pazarın büyümesine katılmak istiyoruz. Türkiye'nin ekonomisi için iyimseriz ve bu ortamda koruma ile emeklilik ürünlerimizi satabileceğimize inanıyoruz.

● Peki ne tip riskler görüyorsunuz?

■ Dünyada pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de riskler var. Ama bunlar öngörebileceğimiz riskler. 9 yıldır Türkiye'de varız. 2018'de 10'uncu yılımız olacak. Kesinlikle Türkiye'de yatırım yapmaya devam edeceğiz.

Bugün sigorta sektörü için penetrasyon çok düşük. Ekonomik büyümenize bakınca diğer ülkelere göre sektörde iyi bir büyüme oranı olması gerekiyor. Bu ortamda müşterilerin risk anlayışında artış var, sigorta pazarına da iştah artıyor. Uzun vadede hayat ve hayat dışı sigorta pazarının ekonominin çok üstünde büyüyeceğini düşünüyoruz. Ama burada bireysel emeklilik tarafını ayrı tutmak gerekiyor. Emeklilik özel bir alan…

Oyuncu sayısına gelince Türkiye'de pek çok global oyuncuya sahipsiniz. Rekabetçi bir pazarınız var. Ama biz pazarın çok farklı bir alanında çalışıyoruz, farklı dağıtım kanallarını kullanıyoruz. Bu nedenle de bizim farklı büyüme yolumuz olacağına inanıyoruz.

● Kârlılık açısından ne düşünüyorsunuz?

■ Biz koruma ürünleri ve emeklilik alanında çalışıyoruz. Koruma ürünlerinde hayat ve hayat dışında kârlılıklarımız iyi. Emeklilik tarafında ise kâr yazmak için

BNP Paribas Cardif'in Türkiye için iddialı planları var. Global organizasyonun CEO'su RENAUD DUMORA, Cardif Türkiye'nin prim üretiminin 2020'ye kadar en az 3 katına çıkmasını istiyor. "Türkiye, BNP Paribas Cardif için çok önemli bir ülke" diyen CEO, Türkiye'nin ekonomisi için de iyimser olduklarını söylüyor. "Ekonomik büyümenize bakınca diğer ülkelere göre sektörde iyi bir büyüme oranı olması gerekiyor. Bu ortamda da koruma ve emeklilik ürünlerimizi satabileceğimize inanıyoruz" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

uzun zaman gerekiyor. Çok yavaş oluyor. Birikimlerle oluştuğundan zaman alıyor. Hayat sigortacılığı ise iyi bir kârlılığa sahip, memnunuz. Tabii burada şirketin ölçeğine de bakmalıyız. Emeklilikte yatırımın geri dönüşü ancak belli bir fon büyüklüğüne ulaşıldığında geliyor.

● Cardif Türkiye, global organizasyonunuzda nasıl bir konuma sahip?

■ Cardif, dünyada 35 ülkede faaliyet gösteriyor. Organizasyonumuzda Latin Amerika, Asya ve Avrupa gruplarımız ile Fransa, İtalya ve Lüksemburg'dan oluşan domestik pazarımız var. Latin Amerika, Hindistan ve Çin'de çok iyi büyümeler yapıyoruz. Cardif Türkiye, Avrupa bölümümüzün bir parçası. Bugün için Türkiye, ülke sıralamasında orta sıralarda geliyor. Ancak 3-4 yıllık bir süreçte ilk 10'a girmesini hedefliyoruz. Cardif Türkiye'nin global gruba katılım açısından çok önemli bir rolü var. Büyüme beklediğimiz bir ülke, TEB bankası ve diğer iş birlikleriyle burada önemli bir potansiyel görüyoruz.

● Türkiye'nin global prim üretiminizde payını alabilir miyiz? 5 yıl sonra bu pay ne kadar olacak?

■ Bizim için en önemli nokta, ana sermayedarlarımız, müşteriler ve ortaklarımız için değer yaratmak. Türkiye'nin bugün kârlılığa katkısı oldukça düşük. 2016 sonu net kârımızın 1,4 milyar Euro olduğunu düşünürseniz Türkiye'nin bugünkü payı çok küçük. Ama benim için yaratılan değerde inovasyonlar önemli. Türkiye'de üretilen iyi fikirleri Şili veya Japonya'daki şirketlerimiz de uygulasın istiyoruz. Türkiye'deki ekibin dijitalizasyon ve makine öğrenimi konusundaki çalışmalarından yararlanabiliriz. Çok inovatif ve akıllı, genç bir ülkesiniz. Bu fikirleri tüm dünyada paylaşmak hoşumuza gidiyor.

● Türkiye'yi ileride bir merkez haline getirme planınız var mı?

■ Global organizasyonumuzu bu şekilde bölgesel merkezlerle kurmuyoruz. Sadece Paris, Hong Kong ve Şili'de birer merkezimiz var. Ama BNP Paribas Cardif Türkiye CEO'su Cemal Kişmir, bizim üst yönetimimizde, yönetime katkı sağlıyor. Türkiye'yi Cardif içinde

"2020'YE KADAR OTOMATİZE OLACAĞIZ"

GELECEK

Sigorta dünyası tamamen değişiyor. Daha dijital çalışmaya geçmeliyiz, yeni teknolojilere adapte olmalıyız. Müşteriler artık daha bilinçli, her an neye sahip olmaları gerektiğini ve kalitesini daha biliyor. Tüketici davranışlarını gösteren büyük veri ve nesnelerin interneti, sigorta yapış biçimini değiştiriyor. Büyük veri, risklerin doğru hesaplanması için anahtar rolünde. Blockchain teknolojisiyle de sürekli öğreniyoruz. Tabii aynı zamanda bu alanlara çok büyük yatırım yapmamız gerekiyor.

HEDEFLER

Bir hedefimiz var: Global olarak süreçlerimizin yüzde 80'ini 2020 yılına kadar otomatize hale getireceğiz. Bazı yerlerde bu oran daha önce ve hızlı olacak, tabii zaten müşteri tarafında otomatik karar alan sistemler kullanıyoruz. 2019'da Türkiye'de de tüm müşteri yönetimi otomatik kararlara geçecek. Bu değişen dünya, bireyler için yeni önlemler almayı gerektiriyor. İnternet dolandırıcılığı ya da siber risklere karşı yeni koruma almak gerekiyor. E-life adında bir ürünümüz var, şu an için çok küçük. Bugün insanlar siber risklerini bilmiyor, bu konuda çalışmaya devam edeceğiz. Türkiye bu alanda çok iyi, bu teknolojiler üzerine çalışıyorsunuz. Teknolojide neler olduğunu okuyan insanlarınız var. İleride Türkiye ve dünyada e-hayata yönelik daha çok ürün göreceğiz. Turkcell ile yaptığımız iş birliği ile Türkiye'de bu alanda önemli büyüme bekliyoruz.

"BÜYÜME, KORUMA ÜRÜNLERİNDEN GELECEK"

10 YILDA 4 KAT

3 yıllık bir büyüme planımız var. Türkiye'de geçirdiğimiz 10 yılda 4 kat büyüme yakaladık. 2020'ye kadar da prim üretimimizi 3'e katlayacağız. Cardif Türkiye genç bir şirket ve iyi bir büyüme hızına sahibiz. Banka kanalı ve iş ortaklarımız modeliyle iyi büyümelere erişeceğimize inanıyorum.

BES'TE ORTA ÖLÇEK

2020'ye kadar olan büyüme ağırlıklı olarak koruma ürünlerinden gelecek. Koruma sigortalarında hayat ve hayat dışı sigorta tarafında iyi bir büyüme bekliyoruz. Emeklilik konusunda grup bankamız TEB ile çalışıyoruz. Koruma tarafında ise zaten pazardaki en büyük oyunculardan biriyiz. Yüzde 8 pazar payımızla 5'inci sıradayız. Bizim açımızdan prim üretimini artırmak kolay olacak.

TURKCELL İŞ BİRLİĞİ

Turkcell Finansman ile yaptığımız iş birliği büyük fırsat sunuyor. Kendi alanında ilk olan Turkcell Finansman ile kısa bir sürede iyi bir penetrasyon oranı yakaladık. Bizim planımız Turkcell Finansmanın da ötesine geçip ileride Turkcell ile çalışmaya başlamak. Turkcel'le dijital hizmetlerde sigorta çözümleri getirmek istiyoruz. Yakın gelecekte Turkcell ile anlaşmak için görüşüyoruz.

CEMAL KİŞMİR
BNP PARIBAS CARDIF TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

farklı kılan, iş modelinin tam olarak uygulandığı az sayıda ülkeden biri olması. TEB'in ülkede faaliyet göstermesi ve şirketin her ürün grubunda tüm dağıtım kanallarını kullanması, Türkiye'yi organizasyon içinde özel kılıyor.

● Peki Türkiye için ne gibi hedefleriniz var?

■ Önümüzdeki 3 yılda, yani 2020 sonunda prim üretiminin 3'e katlaması gerektiğini düşünüyorum. 2017'de yeni global stratejimizi açıkladık ve ana sermayedarlarımız için kârlı ve büyüyen bir şirket olmak istiyoruz. Türkiye için de en az üç kat büyüme öngörüyoruz.

● İş birlikleriyle kurduğunuz iş modeliniz Türkiye'de nasıl büyüyecek?

■ İş ortaklarımızla kurduğumuz iş birlikleri bizim için çok önemli, çünkü dünyada bu çalışma modeline sahip ve müşteriye ulaşan her sektörden şirketlerle çalışan tek sigorta şirketi biziz. Öncelikle finans kurumları ve bankalarla çalışıyorduk, ardından müşteri verisi olan otomotivden enerji dağıtım şirketlerine perakendeye kadar her alandan şirketlerle çalışmaya başladık. Dünyada telekomünikasyon alanında Orange ile çalışıyoruz Türkiye'de de Financell markasıyla hizmet veren Turkcell Finansman ile çalışmaya başladık. Çalışma modelimizde ortak şirketimizle küçük bir ürünle başlayarak belli bir sadakat ve bilinilirlik kazandıktan sonra tüm ürünlerimizi sunuyoruz. Bu tam bir kazan-kazan iş modeli.

● Banka dışı ortaklıklar Cardif prim üretiminin ne kadarını getiriyor? Bu denge gelecekte nasıl olur?

■ Global prim üretiminin yüzde 50'si banka dışındaki iş birliği kurduğumuz şirketlerden geliyor. Sadece koruma ürünlerinde bu oran yüzde 60'a kadar çıkıyor, çünkü bazı ülkelerde mesela Latin Amerika'da bankalarla değil sadece üçüncü şirketlerle iş birliği yapıyoruz. Global olarak bu tip dış ortaklarla büyürüz ama oran yüzde 50'li rakamlarda kalır.

● Türkiye'de çok sık regülasyon değişimi oluyor. Bu durum yatırım iştahınızı nasıl etkiliyor?

■ Regülasyon değişimleri her ülkede oluyor. Sadece Türkiye'de değil… Bizim yatırım iştahımızı kesinlikle etkilemiyor. Tüketici hakları, mahremiyeti ya da dağıtım kanallarındaki düzenlemeler gibi farklı alanlarda regülasyon değişimleri sürekli oluyor. Ama baktığınızda bu değişimler, aslında tüketici lehine ki bu da yaptığımız işin sürdürülebilirliği anlamında iyi bir şey… Sigorta şirketleri başta zorluk çekiyor, yatırımlar gerektiği için pahalı oluyor. Ama günün sonunda kazandıran bir sonuç yaratıyor çünkü gelecek için yatırım yapmamızı ve sürdürülebilir bir iş kurmamızı sağlıyor. Regülasyon yapıldığında şirket olarak bunu bir fırsat olarak görmelisiniz, gelecek için hazırlanmalısınız. Örneğin 6 yıl önce tüm kontratlarımızı basit bir dile çevirdik, sadeleştirdik. Bu acı verici bir süreçti, çünkü hem maliyetliydi hem müşteri basit bir dille belki önceden anlamadığı tüm koşulları şimdi anlayarak imza atma kararı alıyordu. Ama sonuçta müşterilerimiz çok mutlu oldu ve yasadan önce buna geçmiş olduk.

2017 küresel ekonominin beklentileri aşan büyüme performansı, düşük enflasyon, düşük faiz, destekleyici para politikaları ve güçlü şirket kârlarının bir arada izlendiği bir yıl oldu. Bu büyüme ortamı, yatırımcıların pozitif getiriler elde etmesini sağladı. 2017 yılı genelinde, gelişmekte olan piyasalara fon girişleri kuvvetli oldu. Bu ortamda Türkiye varlık sınıfları da pozitif getiriler sağladı.

HSBC Türkiye Portföy Yönetimi Genel Müdürü Namık Aksel, 2018 yılı başlangıcında Türkiye finansal piyasaları için bir miktar oynaklık oluştuğunu söylüyor. Buna rağmen gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki pozitif performans ve cazip değerlemelerin etkisiyle Türkiye'nin finansal varlıklarının yatırımcılara pozitif getiriler sunmaya devam ettiğini söyleyen Namık Aksel ile 2018 piyasa beklentilerini ve yatırım stratejilerini konuştuk:

● 2018 yılında bundan sonra piyasaları etkileyecek temel başlıklar neler olacak?

■ Küresel ekonomide güçlü büyüme, düşük enflasyon ve destekleyici para politikalarının hakim olduğu tam "kıvamında büyüme" devam etse de bu durum yavaş da olsa etkisini yitirmeye başlıyor. OECD ekonomilerinde enflasyon, merkez bankası hedeflerinin altında seyrediyor ve olağan dışı şekilde düşük kalmaya devam ediyor. ABD Merkez Bankası (FED) için de bir gizem halini alan bu "Düşük enflasyon rejimine yol açan nedir" ve "Ne kadar daha devam edecek" soruları ön plana çıkıyor.

● Suriye operasyonu da dikkate alındı-

Portföy dağılımı nasıl olmalı?

Yatırım aracı	Pay (%)
Hisse senetleri	19
Türkiye	11
ABD	1
Avrupa	3
Gelişmekte olan piyasalar	4
Yabancı para cinsinden tahviller	6
Gelişmekte olan piyasalar yerel	3
Gelişmekte olan piyasalar yabancı	2
ABD şirket tahvilleri	1
Yerel para cinsinden tahviller	65
Devlet tahvilleri	35
Şirket tahvilleri	30
Nakit ve benzeri	10

"OLUMLU TREND DEVAM EDECEK"

Gelişmekte olan piyasalar ve Türkiye için varlık fiyatlamalarında olumlu trend devam ediyor. Bu trendin en azından 2018'in ilk yarısında da devam etmesini bekleyen HSBC Türkiye Portföy Yönetimi Genel Müdürü NAMIK AKSEL, borsada yatırımını tamamlamış temettü verimi yüksek hisselere dikkat çekiyor. Havacılık ve perakende sektörlerini beğeniyor. Aksel'in portföy önerisi ise devlet tahvili ve özel sektör tahvilleri ağırlıklı.

TALİP YILMAZ ● tyilmaz@ekonomist.com.tr

ğında gelişmekte olan piyasalara ve özellikle Türkiye'ye para girişi devam eder mi?

■ Bu soruya en sağlıklı cevap daha önceki deneyimlerden bir analoji yaparak verilebilir. Örnek olarak, Fırat Kalkanı operasyonunda ilk negatif etki görüldükten sonra piyasa çok tepki vermedi. Öncelikle ABD ve daha az oranda Rusya ile yeni bir gerilime neden olacak gelişmeler olmazsa Zeytin Dalı Harekatı'na da piyasanın tepkisi sınırlı olur diye düşünüyoruz.

● 2018 yılında borsa nasıl bir seyir izler? Endeks yeni zirveler görebilir mi?

■ 2018'in ilk yarısında geçen altı aydaki ana trendlerin ağırlıklı olarak devam etmesini bekliyoruz. Borsayı etkiyecek ana temalar, yüksek enflasyon ortamı, yükselen dış finansman maliyetleri ve varlık kalitesi üzerine riskler olarak sıralanabilir. Öte yandan güçlü global büyüme dinamikleri ve gelişmekte olan piyasalara fon akışlarının kuvvetli devam etmesini bekliyoruz. Dördüncü çeyrek bilançoları sonrasında şirketlerin vereceği 2018 öngörüleri borsa seyri konusunda da ipucu verecektir. 2017'de gördüğümüz kâr büyümesinin daha az ivmeyle de olsa 2018'de de devam edeceği beklentisi oluşmaya başlarsa endekste yeni zirveler olabilir.

● Döviz piyasasında ne bekliyorsunuz?

■ Halihazırdaki risk dengesi ve değerlemeler göz önünde bulundurulduğunda, dolar diğer ana kurlara nazaran daha cazip bir görünüm sergiliyor. Bunu oluşturan ana faktör-

MODEL PORTFÖY NASIL OLMALI?

"Model portföy içinde 2017 yılında yükselen faizlerin etkisiyle bir miktar daha yerel tahvil miktarı artırılabilir. Değerleme açısından gelişmekte olan ülkelere göre cazip olan Türk hisse senetleri ise portföylerde aynı miktarda taşınabilir. Bu dağılım, farklı coğrafya, para birimi ve varlık sınıflarıyla çeşitlendirilmesi uzun vadeli getiriler açısından önemli olmaya devam edecektir."

HANGİ HİSSELERİ BEĞENİYOR?

"Enflasyonist ortamda fiyatlama gücü olan, yatırımlarını tamamlamış ve nakit üretme kapasitesi artmış sağlıklı bilançolu şirketleri tercih ediyoruz. Dolayısıyla havacılık ve perakende gibi sektörler öne çıkıyor. Son yıllarda göreceli olarak düşük getiri sağlayan bankacılık sektöründe yılın ilk yarısında bir toparlanma olması da beklentilerimiz arasında.

ler; ABD tarafında enflasyonist baskının tekrar oluşması, piyasada fiyatlamasına göre daha sıkı bir para politikasıyla karşılaşma ihtimali, vergi reformu ve altyapı harcamaları şeklindeki mali teşvikler. Ticari partnerlere göre ağırlıklı ABD doları (gelişmiş ülke kurlarına karşı), tarihsel ortalamasının altında işlem görüyor. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda taktiksel yani uzun vadeli olmayan bir bakış açısıyla gelişmiş ülke kurlarına karşı uzun dolar pozisyonu cazip görünüyor. HSBC Küresel Araştırma Bölümü 2018 sonu için şu anda Euro/dolar paritesinde 1,20 ve dolar TL için 4,10 tahmininde bulunuyor.

● Gösterge faiz nasıl bir seyir izler? TL faizde hangi yatırım aracı portföylerde öne çıkar?

■ Gösterge faiz aralık ayı başından beri yüzde 13,50'lerde yatay seyir izliyor. Merkez Bankası, ağırlıklı fonlama maliyetini yüzde 12,75'lerde tutmaya devam ediyor. Geçen yıl yüzde 11 seviyelerinden yüzde 14,50'lere kadar bir yükseliş trendi izlemiştik. Bu yıl yine enflasyonun ve kurun seyri belirleyici olacak. Birinci çeyrekte enflasyon verileri beklentilere paralel olarak yüzde 10 seviyelerine gevşerse ve TCMB de bir miktar faiz indirimine giderse gösterge faizde de faiz indirimi oranında gevşeme görülebilir. Bu öngörümüzde dolar/TL oynaklığının düşük olacağını varsayıyoruz. TCMB faizinde kısmi gevşeme senaryosunda kısa ve orta vadeli durasyon taşıyan fonlar, pozitif olarak öne çıkacaktır.

● Altın, 2018 yılında TL bazında yeni zirveler görür mü? Altın yatırımcısı ne yapmalı?

■ 2018 yılında altın gelişmekte olan piyasalardan oluşan talep ve jeopolitik risklerin ön planda kalmasıyla desteklenmeye devam edecek. Faiz artışları beklenenden daha hızlı olursa, altın fiyatlarının üzerinde baskı oluşturabilir. Bu ortamda 2018 yılında altının bir bant aralığında kalmaya devam edebileceğini öngörüyoruz. 2018 için ortalama altın tahminimiz 1.284 dolar/ons.

● Yıl sonu makro tahminleriniz?

■ HSBC Küresel Araştırma Birimi, Türkiye ekonomisinin 2017 yılında yüzde 6,6, 2018 yılında ise yüzde 3 büyümesini öngörüyor. HSBC'nin 2017 yılı için ortalama TÜFE beklentisi yüzde 11,1 iken, 2018 için yüzde 9,6 seviyesinde.

● Merkez bankaları bundan sonra nasıl bir politika izler?

■ Önümüzdeki dönemde geçtiğimiz yıllarla kıyaslandığında bir miktar daha şahin merkez bankaları gözlemleyebiliriz. Bunun ilk sinyallerini şimdiden görüyoruz. Enflasyondaki zayıflık politika yapıcıların klasik Phillips eğrisi ve enflasyonu belirleyen faktörleri sorgulamasına neden oluyor. FED, bilanço küçültme operasyonlarına başladı ve ekonomik görünümü ekonomik aktivitede güçlü artış olarak güncelledi. ECB, güvercin duruşunu korurken varlık alım programını ayda 30 milyar Euro azaltarak 2018 Eylül'e kadar en az 9 ay uzatacağını duyurdu. Küresel enflasyon patikasının izleyeceği yol merkez bankaları için en önemli içerik olmaya devam edecek. Yıl içinde döngüsel enflasyonist baskıların oluşmasıyla, FED, şu anda beklenenden daha hızlı faiz artırımlarına gidebilir.

"5 MİLYAR TL'Yİ YÖNETİYORUZ"

"HSBC Küresel Portföy Yönetimi olarak 110 milyar doların üzerinde portföy büyüklüğümüzle gelişmekte olan piyasalardaki en büyük portföy yöneticilerinden biriyiz. Türkiye'de de uzun süredir önemli bir oyuncuyuz. 2017 yıl sonunda yaklaşık 5 milyar TL fon büyüklüğümüz var. Mevcutta emeklilik fonu piyasasındaki en büyük yabancı portföy yönetimi şirketiyiz. Aynı zamanda da en büyük grup dışı fon yöneten şirketi konumundayız. Emeklilik fonlarına yönelik uzun yıllardır odaklı stratejimizin karşılığı olarak, yüzde 40 regülasyonun girdiği bu dönemde, portföyümüzü ve pazar payımızı ciddi oranda büyütüyoruz. Yeni dönemde lokal piyasada da daha geniş bir müşteri yelpazesiyle en büyük emeklilik fonu yöneticilerinden biri olarak faaliyetlerimize devam etmeyi planlıyoruz."

25 yaşında

Auto SHOW

Şubat sayısı bayilerde

DB DOĞAN BURDA DERGİ

GÜNCEL: Küçük motorlu Bentley Bentayga V8; TEST: Seat Arona; KARŞILAŞTIRMA: Range Rover Velar Audi Q5 karşısında ezildi , Fransa Kore sportif mücadelesi; Peugeot 308 GTi yeni Hyundai i30N'i burun farkıyla geride bıraktı; TEKNOLOJİ: VW'in sürücüsüz otomobilleri seneye yollarda; LASTİK: 2018'in en iyi kış lastikleri; PİYASA: Yılın en çok satan modelleri; SERVİS: HD far teknolojisi; RÖPORTAJ: Elektrikli araçlar için şarj noktaları kapsamı yaygınlaşıyor.

www.autoshow.com.tr

Otomobil dünyasının en güncel, anlık haberleri
ise sosyal medyada yine Auto SHOW'da

* /AutoSHOWDergi * /AutoShowdergi * /autoshowdergi

* Telefonlarınıza QR Code okuyucuları, Appstore (iOS) ve Play Store (Android) mağazalarından ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

Start Up yeni nesil girişimcilerin nabzını tutmaya devam ediyor.

Dopdolu bir içerikle hazırladığımız 16. sayımız Şubat'ta bayilerde...

ASLAN SARANGA

EN SON NE OKUDULAR?

Kitaplar aslında yöneticinin işinin önemli bir parçası... Kendilerini sürekli geliştirmek ve yenilemek isteyen liderler, dünyadaki gelişmeleri kitaplardan takip ediyor. Ancak bunun dışında işle ilgili olmayan kitaplardan da beslenen, fırsat buldukça soluğu kitaplığın önünde alan pek yönetici var. Son dönemde okuyup etkilendikleri kitapları paylaşan CEO'lar'ın listesinin başında Yuval Noah Harari'nin Homo Sapiens ve Homo Deus'u, Dan Brown'un Başlangıç'ı yer alıyor.

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

Yoğun iş temposundan arta kalan zamanlarda yöneticiler, kendilerini geliştirmeye ve öğrenmeye devam ediyor. Bunun keyifli yolu da kitaplar… Son dönemde okudukları iş dışı kitapları sorduğumuz yöneticilerin tercihleri arasında en popüleri Yuval Noah Harari'nin eserleri Homo Sapiens ve Homo Deus… Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga, Canon Eurasia Genel Müdürü Wilbert Verheijen gibi pek çok yönetici bu kitaptan çok etkilendiğini söylüyor. Harari'den sonra en çok okunan kitap ise Dan Brown'un Başlangıç'ı. Henüz okumamış olsalar bile okuma listelerinin en başında bu kitaplar yer alıyor.

CEO'ların okuyup etkilendiği diğer eserler arasında Hayat Hikayem, Meraklısı İçin Komplo Teorileri, Satranç, Hayvan Çiftliği, Kongo'ya Ağıt, Tatavla'dan Kurtuluş'a gibi farklı tür ve konularda pek çok kitap bulunuyor.

Kitap tutkunu yöneticiler, son dönemde okuyup etkilendikleri kitapları ve okuma listelerini Capital'le paylaştı…

HARARI LİSTENİN EN BAŞINDA

Son dönemin en popüler kitaplarının başında Yuval Noah Harari'nin Homo Sapiens ve Homo Deus'u geliyor. Konuştuğumuz yöneticilerin hemen hepsi en etkilendikleri kitap olarak bu eserleri işaret ederken henüz okumamış olanlar da listelerinin ilk sırasında yer aldığını söylüyor. Örneğin Domino's Pizza Türkiye Genel Müdürü Aslan Saranga, "Teknoloji ve dijital dünya hayatımızın her alanını çok hızlı ve yıkıcı bir şekilde değiştiriyor. Bu sürece hazırlıklı olmak adına ne yapmak gerektiğine kafa yormak gerekiyor. Harari'nin kitapları, geleceğe yönelik öngörüleriyle farklı bir perspektif kazanmama yardımcı oldu" diyor.

WILBERT VERHEIJEN

Canon Eurasia Genel Müdürü Wilbert Verheijen de Homo Sapiens'i en çok etkilendiği kitaplar arasında gösteriyor ve okuma listesini şöyle paylaşıyor:

"Genellikle polisiye romanlarını tercih ediyorum. Çalışma tempoma kısa da olsa bir mola vermemi ve bulunduğum yerden zihnen uzaklaşmamı sağlıyor. Böylelikle işe döndüğümde kendimi tazelenmiş ve arınmış hissediyorum. İlk fırsatta Harari'nin Sapiens'in devamı niteliğinde olan, gelecekle ilgili öngörülerinin yer aldığı Homo Deus'unu okumak istiyorum. Sonrasında ise Paula Hawkins'in Karanlık Sular adlı romanına başlayacağım."

EN ÇOK ETKİLEYEN 3 KİTAP

NEVZAT AYDIN / YEMEKSEPETİ CEO'SU

KONGO'YA AĞIT

Jean Cristophe Grande'nin polisiyelerini her zaman çok sevdim. Kongo'ya Ağıt'ta ise yazarın Afrika'ya olan yolculuğu, tam her şey bitti derken hikayenin yeniden başlaması beni oldukça heyecanlandırdı. Psikiyatri ve nöroloji gibi insan beynini inceleyen bilim dallarının kitaptaki kahramanların üzerinden işlenmesi çok başarılıydı.

HAYVAN ÇİFTLİĞİ

George Orwell'ın klasikleşen kitabı Hayvan Çiftliği, ustaca yazılmış, kurgusuyla beni en çok etkileyen kitaplardan biri oldu. Kitapta beni en çok etkileyense karakterlerin gerçek olmasıydı. Halkın belirli bir kısmını temsil edenlerin hayvanlar olması ve bu tasvirlerin çok başarılı işlenmesi dikkat çekiciydi.

SATRANÇ

Stefan Zweig'ın bir veda niteliğinde yazdığı kitabı Satranç, gerilimli kurgusu ve kahramanın ruhsal gelgitlerinin işlenmesiyle etkileyici bir eserdi. Bunların dışında okuma listemin başındaki Yuval Noah Harari'nin Hayvanlardan Tanrılara Sapiens kitabı, son zamanlarda en çok okumak istediğim eserlerden biri.

"BROWN'UN KİTAPLARINI KAÇIRMAM"

Melekler ve Şeytanlar, Da Vinci Şifresi, Cehennem, Kayıp Sembol gibi kitaplarla dünya çapında büyük başarı yakalayan, eserleri pek çok dile çevrilen ve aylarca en çok satanlar listesinden inmeyen Dan Brown, CEO'ların da ilgiyle takip ettiği yazarlar arasında yer alıyor. Bu isimlerden biri de Fleetcorp CEO'su Dr. Barbaros Çıtmacı. Yazarın son kitabı Başlangıç'ı keyifle okuduğunu söylüyor ve şöyle konuşuyor: "Kitap, insanın çok da uzak olmayan bir zaman diliminde robotlara dönüşeceği ana fikrinden hareket ediyor. İçine din, ekonomi ve yaşamı da dahil eden harika bir sentez gerçekleştiriyor. Bunun dışında Mustafa Kemal Atatürk'ün Nutuk'u, her daim başucumda yer alan bir eser. Yılmaz Özdil de yine her eserini okuduğum ve takdir ettiğim bir isim."

TÖRE BİROL

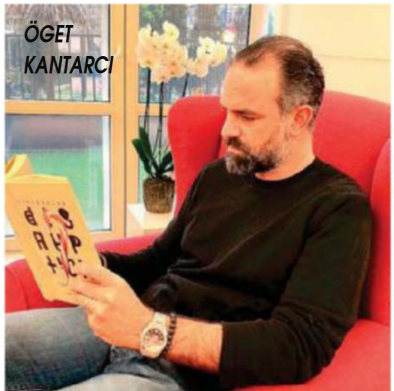
Sürükleyici polisiye romanları tercih eden Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Orta Doğu Avrupa Satış ve Ülke Yönetimi Başkan Yardımcısı Töre Birol da "Dan Brown'un eserlerini kaçırmam" diyen yöneticilerden. Henüz okumamış olsa da Başlangıç, şu anki okuma listesinin en başında yer alıyor. Birol, en son okuduğu iş dışı kitabın ise Alex Ferguson'un Hayat Hikayem adlı otobiyografisi olduğunu söylüyor.

"KİŞİSEL GELİŞİM İLGİMİ ÇEKİYOR"

Kitap okumayı çok seven GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, yoğun iş temposu içinde her ay bir kitap bitiriyor. Bu sayıyı iki katına çıkarmak istediğini söyleyen Kantarcı'nın genelde kişisel gelişim kitapları ilgisini çekiyor. Onu son dönemde en çok etkileyen kitapların Greg McKeown'un yazdığı Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less (Özcülük: Daha Azla Yaşama Disiplini) ve Ed Catmull'ın kaleme aldığı Creativity Inc (Yaratıcılık AŞ) olduğunu belirterek şunları söylüyor:

"McKeown'un kitabı, daha az çabalayarak daha çok şey başarmanın sırrı olan özcülüğü bir yaşam tarzı haline getirebileceğinizi öğretiyor. Yaratıcılık ve özcülük kavramlarının hayatımda büyük ölçüde yeri var.

Pixar Animation ve Disney Animation'ın başkanı Ed Catmull'ın yaratıcılık kültürünün gelişimi ve insan ilişkilerinin önemi üzerine kaleme aldığı Creativity Inc kitabı ise yaratıcılığı teşvik ediyor."


ÖGET KANTARCI

Kantarcı'nın okuma listesi ise şöyle: Dan Brown'un Başlangıç'ı, Thomas L. Friedman'ın Dünya Düzdür'ü ve Nikola Tesla'nın Nikola Tesla Kendini Anlatıyor adlı otobiyografisi.

"FELSEFE VE TARİH SEVİYORUM"

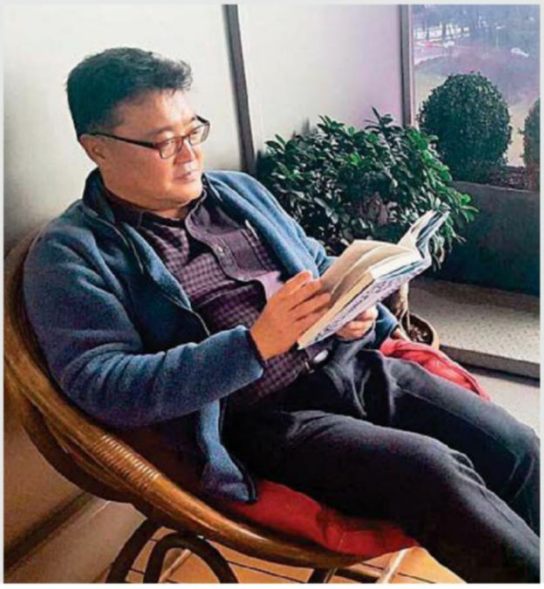
WON YON JO / N11.COM CEO'SU

EN SON NE OKUDU?

Genel olarak felsefi ve tarihi kitapları severim. Han Feizi ve Laozi, son zamanlarda beni çok etkileyen iş dışı kitaplardan oldu. Han Feizi, bir ülkenin hangi yapıya ve liderliğe sahip olması gerektiğinden bahsediyor. Ülkeyi yönetenlerin nelere dikkat etmesi gerektiğinin önemi, verilen net örneklerle açıklanıyor.

OKUMA LİSTESİ

Laozi, bilgelik üzerine bir kitap, beni en çok etkileyenler arasında yer alıyor. Hayatla ilgili iç görüler sunuyor, insanın büyük resmi görmesine yardımcı oluyor. Ben okuduğum zaman bana iç huzuru vermişti. Bundan sonrasında ise Edward Gibbon'dan Roma İmparatorluğu'nun Düşüşü ve Yıkılışı (The Decline and Fall of Roman Empire) ve Ernst Gombrich'ten Sanatın Öyküsü (Story of The Art) kitaplığımda yer alan, okuma listemde olan kitaplar.



"ŞAŞIRTAN KİTAPLARDAN ETKİLENİYORUM"

VMware Türkiye Ülke Müdürü Murat Mediçeler de bilim kurgu dışında her türlü kitabın ilgi alanında olduğunu söylüyor. Okuma listesinin başında, yeni keşfettiği Selçuk Altun'un kitapları var. Altun'un bazı kitaplarının isimlerini Oktay Rifat'ın dizelerinden seçmesinin kendisini çok etkilediğini söylüyor. Mediçeler'in son dönemlerde okuyup tavsiye ettiği kitap ise Murat Yetkin'in Meraklısı İçin Komplo Teorileri kitabı. Neden etkilendiğini şu şekilde anlatıyor:

"Bulunduğumuz coğrafya, tarih boyunca birçok farklı devletin ilgi alanında bulunmuş. Zamanında ve günümüzde gerçekleşen birçok olay için 'Arka planda şöyle bir senaryo olabilir mi' diye sorulduğunda alınan cevap 'Yok artık, sen fazla casus filmi izledin herhalde' şeklinde oluyor. Bu kitapta casus romanlarında geçen birçok olayın, konuşulan komplo teorilerinin büyük çoğunluğunun gerçek olduğu belgelerle ortaya konuyor. Çok uzun yıllar boyunca gelişen olayların birbirine ne kadar bağlı olduğunu, bir olayın sonraki birçok olayı ve insanı nasıl etkilediğini gördükçe şaşkınlığa düşüyorsunuz. Şaşırmak insanın aklını dinlendiren bir şey, o nedenle beni şaşırtan kitap, film, yemek, mekan gibi her şey bana keyif veriyor."

MURAT MEDİCELER

"NÖROBİLİM KİTAPLARI OKUYORUM"

BERK ÇAĞDAŞ / RENAULT MAIS CEO'SU

OKYANUSLARA KARŞI

Son dönemlerde, açık su yüzme branşının önemli bir ismi olan Adam Walker'ın "Okyanuslara Karşı" adlı kitabını okudum. Bunun dışında davranış bilimleri ve nörobilim alanında okumayı tercih ediyorum.

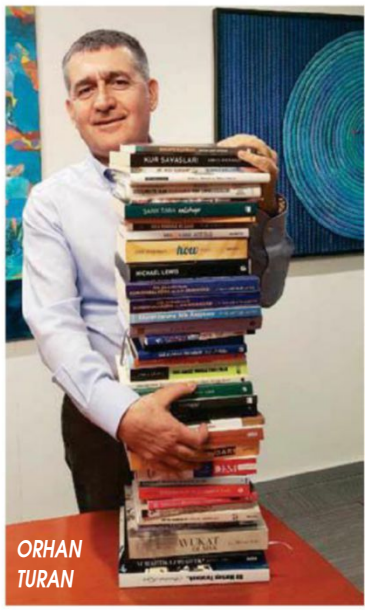
PSİKOLOJİ SEVİYOR

Tüketim davranışları ve kararlarımızı belirleyici unsurlar olması nedeniyle psikoloji kitaplarını okumayı seviyorum. Okuma listemde ise ilk sırada Daniel Kahneman'ın Hızlı ve Yavaş Düşünmek ve Engin Geçtan'ın Hayat adlı kitapları yer alıyor.

İKİ TARİH KİTABI ÖNERİSİ

Gezi, şiir, anı ve biyografi tarzlarının ilgisini çektiğini söyleyen Ode Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, son dönemlerde onu en çok etkileyen kitapların, Kerem Çalışkan'ın yazdığı Mustafa Kemal'in İsyan Muhtırası ve Hüseyin Irmak'ın Tatavla'dan Kurtuluş'a kitapları olduğunu ifade ediyor. Turan, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Yaşamını yeni, hür ve benzersiz çözümler üreterek tüm düzeni yeniden inşa edebilmeye adamış biri olan Mustafa Kemal'in 20 Eylül 1917'de kaleme aldığı siyasi bir isyan muhtırasını anlatan bu kitabı, öncelikle herkese tavsiye ediyorum. Çünkü yazılanlar her ne kadar Milli Mücadele'nin ilk kıvılcımını çakan bir siyasi tarih aktarımı olsa da aslında insana, her türlü zorluğun üstesinden kararlılıkla gelinebileceğini, asla vazgeçilmemesi gerektiğini, kalbinden geçenleri akılla birleştirdiğinde hayallerinin çok ötesine geçebileceğini göstermesi açısından önemli bir kitap.


ORHAN TURAN

Tatavla'dan Kurtuluş'a ise Kurtuluş'ta yaşamış biri olarak merakla okuduğum ve müthiş keyif aldığım bir kitap. Tarihi 16'ncı yüzyıla dayanan bu sevdiğim semtin eski sakinlerini anlatması ve yüzyıl öncesindeki o hareketli sosyal ve kültürel yaşamını aktarması açısından çok etkileyiciydi."

DENİZLER, TEKNELER VE GEZGİNLER HAKKINDA HER ŞEY

YACHT TÜRKİYE

İKİ HEDİYE BİRDEN

Fuar Rehberi

+

Boat Show Eurasia DAVETİYESİ

HANGİ FUARDA NE VAR?

İstanbul'da düzenlenecek tekne fuarıyla ilgili bilmeniz gereken her şey...

Gösterişten uzak denize sıfır bir yaşam!

ARZUM ONAN

BOAT SHOW özel sayısı bayilerde

AYIN TEKNELERİ
- Nerissa 48m
- Ngoni 58m
- Cayman S450

En yeni tekneler, yelken yarışları ve Türkiye'nin en kapsamlı tekne alım-satım rehberi YATMARKET ile birlikte

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com

PORTFÖY BAROMETRE

Dalgalanma sürecek

Piyasalar, 2018 yılına genel olarak olumlu başladı. Suriye'de teröre karşı yapılan operasyonun piyasalara etkisinin sınırlı olduğu görüldü. Bundan sonra yılın ilk çeyreğini kapsayan dönem için 12 aracı kuruluş ve portföy şirketinin üst düzey yetkilisiyle yaptığımız ankette ise şöyle bir tablo ortaya çıktı:

BORSA Hisse senetlerinin, dünyanın tümünde gelişen piyasa hisse senetlerindeki yukarı trendden faydalanarak, yorgun şekilde de olsa yükselmeye devam ediyor. Ancak bu seviyeden sonra kâr realizasyonları da normal karşılanmalı. İlk çeyrek için 115.000'in altına sarkma beklentisinin olmadığı görülüyor. Yukarıda ise bir katılımcı 125.000'in üstünü öngörüyor.

DÖVİZ Dolarda 3,70-3,90 merkezindeki bir bantta hareket bekleniyor. Hem ucuz kalan enstrüman fiyatları, cazip getiri potansiyeli nedeniyle döviz girişinde yeniden canlanma var hem de döviz talebinde bir azalma gözlenmiyor. Bu iki etken oynak ve yatay bir seyir getirebilir. Suriye operasyonu eksenindeki hareketler de izlenecek. Bir katılımcı riskin artması durumda 3,90'ın kırılacağı kanaatinde.

FAİZ Yılın ilk çeyreği için 12 katılımcının 9'u yüzde 13,00-14,00 bandını işaret ediyor. Parasal koşullarda yeni bir sıkılaşma veya gevşeme beklenmediği için tahminler bu aralıkta yoğunlaşmış durumda.

TAKVİM

MB'ler ne yapacak?

2 Şubat: ABD, Tarım dışı istihdam
5 Şubat: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
8 Şubat: İngiltere, Merkez Bankası faiz kararı
14 Şubat: Türkiye, TCMB, cari açık
15 Şubat: Türkiye, bütçe dengesi
15 Şubat: Türkiye, işsizlik oranı
16 Şubat: İnşaat izinleri

1 SORU 1 YANIT

"Kurda riskler dengelendi"

SORU **İstanbul Maden İhracatçıları Birliği Başkanı Aydın Dinçer**

Döviz piyasasında beklenti ne yönde? Kurda hangi gelişmeler takip edilecek?

YANIT **TEB Portföy Genel Müdürü Selim Yazıcı**

"Geçen yıl eylül ortasından itibaren gelişen ülke kurlarında gözlenen satış baskısı, kasım ortasından itibaren tersine döndü ve sonraki dönemde düşüş eğilimi gözlemlendi. Global risk iştahının güçlenmesinin yanı sıra Merkez Bankası'nın (MB) TL uzlaşmalı döviz satım ihalelerinin toplam miktarı 3,2 milyar dolara çıkarak kurlardaki düşüşü destekledi. İç gelişmeler nedeniyle zaman zaman satış baskısı olsa da TL'nin reel efektif döviz kuru bazında hem tarihsel hem de diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla az değerli konumda bulunması nedeniyle aşağı yönlü risklerin dengelendiğini düşünüyoruz. TL'nin yılın ilk çeyrek döneminde dolar karşısında 3,70-3,80 bandında hareket edeceğini öngörüyoruz. Suriye meselesinde Türkiye'nin uluslararası camiada yalnız kalmadığını gözlemliyoruz. Bununla ilgili risklerin kontrol altında tutulacağını düşünüyoruz. Piyasalara zaman zaman küçük etkileri olabilir ama genel trendi bozmayacaktır."

HISSE FONLAR KAZANDIRDI

BES FON

Yılın başından 24 Ocak tarihine kadar geçen sürede BES fonlarında en iyi 10 getirili fonu analiz ettik. Gelişen piyasalara para girişlerinin borsaları desteklediği bunun da hisse fon getirilerine olumlu yansıdığı gözlendi. Bu dönemde en iyi getiriyi yüzde 9,45'le Avivasa BRIC ülkeleri yabancı değerler fonu sağladı. Onu Anadolu Hayat'ın BRIC fonu ve İş Bankası İştirak Endeksi fonu yüzde 7,79 ve yüzde 5,95 getiriyle takip etti.

GÖRÜŞ

Olumlu beklentiler daha önde

Küresel finansal koşulların destekleyici kalmaya devam etmesi, yurt içindeki iktisadi faaliyetin gücünü korumayı sürdürmesi, ocak ayı sonunda açıklanmaya başlayacak olan şirket kârlılıkları ve devamında temettü ödemelerine ilişkin beklentiler, yakından izlenecek. 2017 yılını rekorla tamamlayan endeksin 2018 yılının ilk çeyreğinde de tarihi zirve seviyelerini geliştirmesini muhtemel gören **Gedik Yatırım Genel Müdürü Metin Ayışık**, şöyle devam ediyor:

"Dönem dönem jeopolitik gelişmeler, kâr satışları ve diğer dinamiklerden kaynaklanan endeks üzerinde aşağı yönlü baskılar ön plana çıkabilir. Ancak enflasyon tarafında baz etkisi kaynaklı beklenen iyileşme eğilimi ve TCMB'nin geçici etkilerden bağımsız olarak sıkı duruşunu koruyacağını ifade etmesini dikkate alarak BIST-100 Endeksi'nin yılın ilk çeyreğinde 120.000-125.000 bandına yönelmesini muhtemel görüyoruz."

PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUAT CAZİP Mevduat faizi oranları yüksek seyretmeye devam ettiğinden, döviz ve tahvil riskinin pek alınmadığı, yalnız ÖST'lerin mevduatı yenebildiği görülüyor. Bu nedenle portföylerde TL faiz tarafında ağırlık mevduat ve yine iyi seçilmiş ÖST veya ÖST fonlar tercih edilebilir. Bunun yanında dalgalı seyretmesi beklenen piyasalarda, mutlak getiri hedefli değişken fonların ön plana çıkabileceği belirtiliyor.

DÖVİZ / RİSKLER İÇİN TUTULMALI Suriye'de terör odaklarına karşı düzenlenen operasyonun, piyasalar özellikle de döviz kuru üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu görülüyor. Yaşanan bu süreçte piyasa uzmanları, portföylerde dövizin olası riskleri hedge etme amaçlı olarak yüzde 20 bandında tutulabileceği görüşünde. Burada Euro ve dolar dengeli bir şekilde portföylerde tutulabilir. Yatırımcılar, risklerin artması durumunda ise döviz ağırlığını artırabilir.

BORSA / TEMETTÜ HİSSELERİ Borsa endeksi 120.000 seviyelerine çok yaklaştı ve teknik anlamda sınırlarda. Hafif bir düzeltmenin ardından 120.000 üstü seviyeler görülebilir. Olası bir düzeltme olabileceği düşünülerek hisse ağırlık hafif azaltılabilir.
Hisse seçiminde mali sektöre ve temettü beklentisi yüksek hisselere ağırlık verilebilir. Portföylerde yüzde 25-30 ağırlığında hisse olabilir.

ALTIN / ONS YÜKSELİYOR Altın, ons bazında 2018 yılına hızlı bir başlangıç yapmış durumda. Yatırımcıların altın destekli exchange traded fonları (ETF) yoluyla altın alımları yaptığı gözlendi. Bunda dolarda son üç yılın en düşük seviyelerinin görülmesi etkili oldu. Ons altın 1.350 dolar seviyesinin üzerini test etti. Son bir ayda yüzde 10'a yakın prim yaptı.
Gelinin seviyelerde portföylerde altın oranı yüzde 10 ve altında, TL risklere karşı hedge amaçlı sınırlı tutulabilir.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	3,7625	0,1
Euro	4,6390	14,9
Sterlin	5,3062	13,0
İsviçre Frangı	3,9584	5,0
100 Japon Yeni	3,4371	3,3

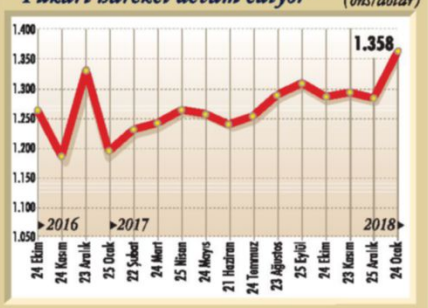
Not: 24 Ocak 2018 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	119.648	42,1
BİST-30	146.343	42,2
Sanayi	133.299	45,2
Hizmetler	85.161	55,9
Mali	143.384	31,1

Not: 24 Ocak 2018 BİST verileridir.

Yukarı hareket devam ediyor (ons/dolar)



MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi Genel Müdürü mgerz@ataportfoy.com.tr

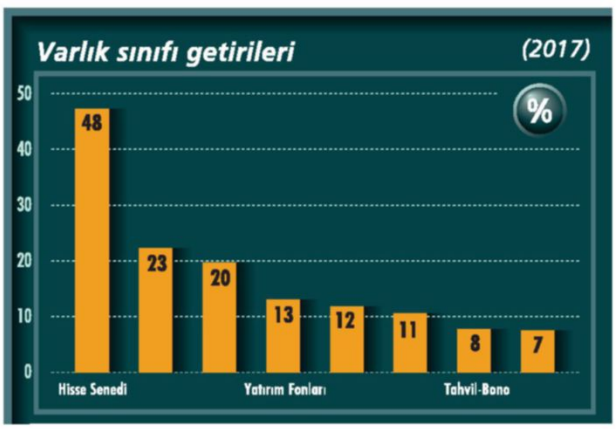
Türkiye'nin enflasyon sınavı

Türkiye, 2019'da üç seçim yaşayacak: Martta belediye seçimleri, kasım ayında milletvekili ve başkanlık seçimi. Bu bakış açısıyla 2018'de hükümet ekonomiyi güçlü tutmaya çalışacak. Büyüme ve istihdama destek olmak için kamu desteği devam edebilir.

Ancak bu politikanın iki kısıdı var: Devletin bütçe açığı ve borçlanma ihtiyacı artıyor. Bu da faizlerin yükselmesine neden oluyor. Diğer yandan bankaların kredi verme kapasitesi sınırlı, çünkü (TL bazında) kredi/mevduat oranı yüzde 140'a yaklaştı. Bankalar, birkaç ay vadeli mevduatla birkaç yıl vadeli kredileri fonlarken zorlanıyor.

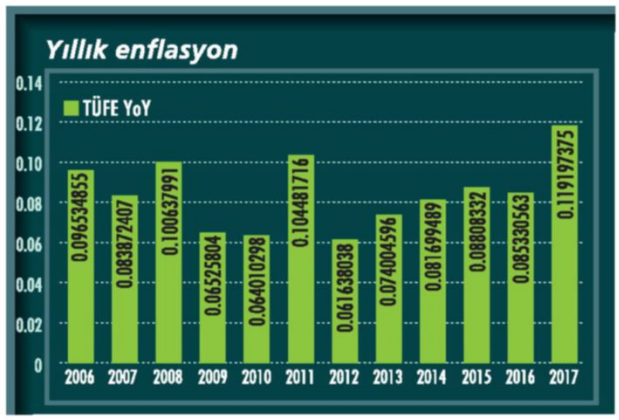
Vatandaş ekonominin barometresi olarak dolar kuruna bakar. Dolar kurunun iki tarafı var: Dolar kuruna bakınca sadece Türkiye'nin değil ABD ekonomisinin (dünya ekonomisinin dörtte biri) ve bir ölçüde küresel ekonominin bir özetini görüyoruz. Sadece Türkiye ekonomisinin sağlığını ölçmek için biz enflasyona bakmayı tercih ediyoruz.

Enflasyonun yükselmesi, Türkiye ekonomisinin iyi gitmediğini ve halkın satın alma gücünün düştüğünü gösterir. 2017'yi yüzde 12'de kapatan yıllık tüketici enflasyonunun, 2018'de aylık seyri ekonomi yönetiminin en önemli barometresi olacak. Merkez Bankası enflasyonu yüzde 5 olarak hedefliyor; ama gerçekte ilk hedefi tek haneye indirmek. Yanlış politikalar takip edilir ve enflasyon çift hanelerde kalırsa ekonomide kırılganlık daha da artabilir.



2017 PİYASA GETİRİLERİ

2017, Türkiye sermaye piyasaları açısından olumlu bir yıl oldu. Yüzde 48 yükselen Borsa İstanbul'u, yüzde 23 getiriyle Euro; yüzde 22 getiriyle altın takip etti. Bireysel emeklilik fonları ve yatırım fonları sırasıyla ortalama yüzde 15 ve yüzde 13 getirdi. Buna mukabil TL mevduat, gayrimenkul ve doların getirisi enflasyonun altında kaldı.



2018 İÇİN ÖNERİLER

Sermaye piyasalarında getirilere en az üç; hatta beş yıldan uzun bakmak gerekir. Bu nedenle 2017 getirilerine aşırı anlam yüklemeden basiretli yönetim ilkelerimizi sıralayalım:

1 2017 başında beklentiler genelde kötüydü. Buna mukabil getiriler iyi oldu. Demek ki ortalama beklenti, piyasanın yönüne dair bizi yanıltabilir. Dolayısıyla kimsenin gelecek tahminine fazla önem atfetmeyin.

2 Esas olan ucuz olanı almaktır. Hangi yatırım ürünüyle ilgili aşırı kötümserlik varsa o ürün ucuz ve avantajlı olur. Diğer yandan olumlu beklentilerin aşırıya kaçtığı yatırım ürünleri pahalı hale geldiği için almamak daha iyidir.

3 Portföyünüzde, değişik varlıklardan makul bir karışım yapın: Mevduat, gayrimenkul, hisse senedi ve döviz. Hangi varlığa ne kadar pay vereceğiniz, risk algınıza ve getiri beklentinize bağlıdır. Bu konuda finansal danışmanlık almak veya iyi yönetilen bir yatırım fonuna uzun vadeli yatırım yapmak en basiretli yaklaşımdır.

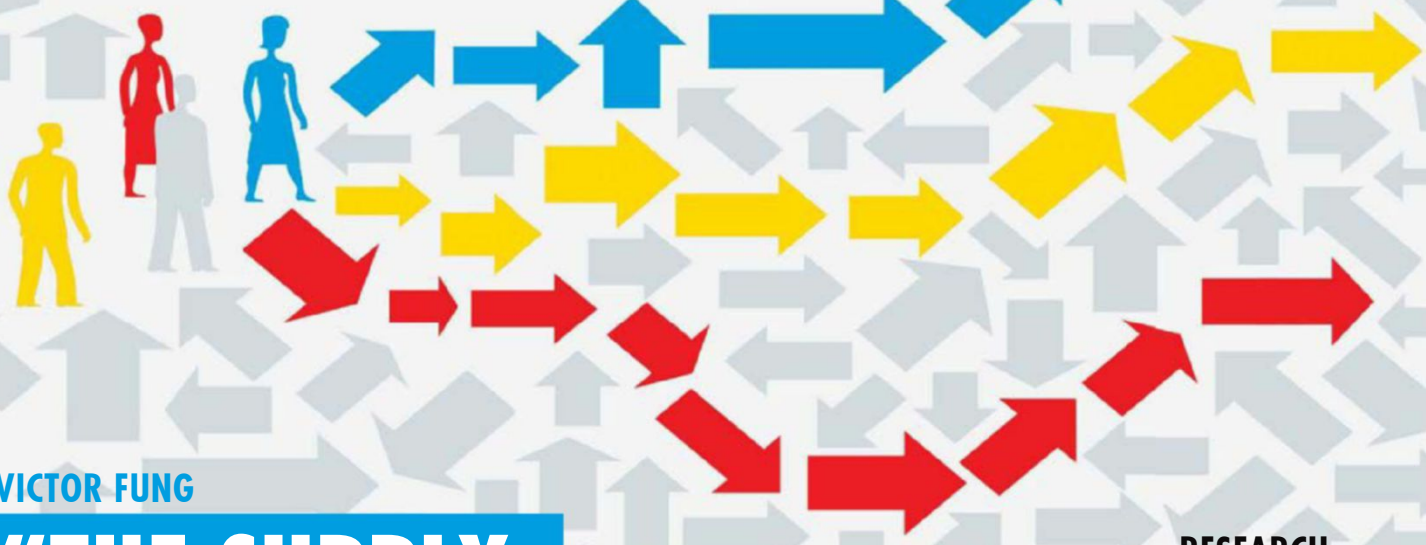
"Basiretli yatırımcının en önemli gündemi dengeli varlık dağılımıdır."
David Swensen

capital.com.tr

February 2018
Year 26

Capital

GROWTH "ACCOUNTS"



VICTOR FUNG

"THE SUPPLY CHAIN 3.0 WAVE IS COMING"

RESEARCH

HOW DOES THE SALES CONVERSION RATE INCREASE?

GROWTH "ACCOUNTS"

2017 was a good year for the sectors. The expectation is for more of the same in 2017. Growth is forecast for 36 of 37 sectors. Despite the positive atmosphere, sectoral sources are drawing attention to "disappointing" developments that could affect growth performance. These include increases in the prices of raw materials, problems in neighbouring countries, high inflation, the decline in the housing stock, and the need to find foreign financing... In 2018, growth is expected to come mostly from consumption, exports and tourism.

34 of the 37 sectors studied by Capital experienced growth in 2017. Only 3 sectors contracted, while 14 sectors experienced double digit growth. The different sectors have high expectations for growth in 2018. 36 of the 37 sectors which provided growth forecasts are expecting growth when compared with the previous year. 16 of the 36 sectors are predicting double digit growth.

THE DIRECTION OF GROWTH

So which are the issues which will have a positive impact on sectors' growth this year? Each of the sectors provided a different answer to this question. Some sectors see new products as providing the impetus, in others it is an increase in investments, in others an export drive and yet others new government incentives. Whirlpool Corporation Turkey General Manager Gabriele Esposito thinks that a large proportion of the growth in white goods will again come from the transformation in fitted products. "In addition to this we are expecting double digit growth in energy saving products" he says.

TARGET MARKETS

In addition to forecasts of overall growth, in several sectors the expectation is that there will be positive developments in exports as well. İstanbul Chemicals and Chemical Products Exporters' Association Board Chair Murat Akyüz says: "Our exports were worth $16 billion in 2017 and may reach $18 billion this year." Over the last two years, construction materials industrialists have been focused on African markets and they are happy with the acceleration in infrastructure and superstructure projects in these countries. İMSAD Chair Ferdi Erdoğan says that several new tenders have been prepared in the region and they want to participate in these projects.

İbrahim Polat Holding CEO Baran Demir notes that production costs have fallen in forex terms and that this means that the Turkish market is now in an advantageous position. He says that the most positive development is the increase this year in the demand from export markets.

EXPECTATIONS OF INCENTIVES

Investment incentives, the deployment of the Credit Guarantee Fund and the

reductions in Special Consumption Tax and VAT gave a boost to several sectors in 2017. Sectors are expecting similar measures to be introduced in order to boost growth this year.

Erkunt Traktör Board Chair Zeynep Erkunt says that the subsidies that will be announced for the tractor sector this year and the incentives that will be provided to domestic production will make a positive contribution to growth. There are calls for new support after the incentives that were provided to the real estate sector in 2017 came to a halt in September last year.

GYODER President Associate Professor Dr. Feyzullah Yetgin says: "We are expecting some measures when it comes to VAT, such as a single across-the-board rate of VAT. Continuing with the incentives will make a positive contribution to the growth of the sector."

INVESTMENTS ARE PICKING UP

Investments will pick up in many sectors in 2018. The sectors which will receive the biggest boost from investments are headed by cement and pharmaceuticals.

TÇMB President Şefik Tüzün says that the urban renewal projects and residential construction will pick up speed this year, adding: "In addition to these projects, investments in infrastructure, which account for a significant proportion of the use of cement, will continue as they have in previous years and both production and consumption of cement are expected to grow by 5 per cent in 2018."

DHL Supply Chain Turkey General Manager Orkun Saruhanoğlu comments that the continuing infrastructure investments, particularly highways and organized industrial regions, are hopeful developments when it comes to growth.

DISAPPOINTING DEVELOPMENTS

As they make growth plans, sector sources also expressed some negative expectations. The negative developments that could impede growth are headed by increases in costs, financing difficulties, political problems and changes in regulations.

Kiğılı CEO Hilal Suerdem notes that, in the clothing sector, there has been an 18 per cent increase in producer prices over the last year. "We see that there has been a ten percent increase in commercial electricity prices. This creates difficulties for the sector from production costs to general expenditures," he says.

The plastics sector is worried about the upward movement in the exchange rate. PAGEV President Yavuz Eroğlu says: "If the exchange rate also rises in 2018 then it will be the worst scenario and will create difficulties in the sector. Unfortunately, the plastics sector is dependent on imports of raw materials."

Growth forecasts in 37 sectors

	Sector	2017 growth (%)	2018 growth forecast
1	E-commerce	32	35
2	Private pensions	30	25
3	Pharmaceuticals	20	25
4	Factoring	25	20
5	Banking	21	15
6	Industrial catering	10	15
7	Non-life insurance	12	15
8	Trailers	-16	10 - 15
9	Life insurance	35 - 40	10 - 15
10	Technology retailing	10 - 15	10 - 15
11	Glassware	10	10 - 15
12	Aluminium	7	10
13	Small household appliances	-5,3	10
14	Furniture	25	10
15	Ceramics	8 - 9	10
16	Insulation	10 - 12	10
17	Mineral oils	7	7
18	Chemicals	5,2	5 - 6
19	White goods	20	5
20	Cement	5	5
21	Real estate	10	5
22	Foodstuffs	5	5
23	MDF	6	5
24	Plastics	9,8	5
25	Tractors	5	5
26	White goods supply industries	4	4 - 5
27	Construction	7	4 - 5
28	Concrete	4	4
29	Energy	5 - 7	3 - 5
30	Logistics	5	3 - 5
31	Clothing	2	3 - 4
32	Flour	4	3
33	Textiles and raw materials	3	3
34	Central heating boilers	8	2 - 3
35	Light commercial vehicles	2	2
36	PCs	1	1
37	Automobiles	-2,6	0

Note: Ranked according to 2018 growth forecasts.

"THE SUPPLY CHAIN 3.0 WAVE IS COMING"

Victor Fung is the board chair of Li&Fung and a representative of the third generation at the company. During the 1980s he was a professor at Harvard University. In response to a request from his father, he returned to China and took over at the head of the business established by his grandfather. Together with his brother, he transformed the business they were conducting and established a revolutionary "supply chain". The company has been transformed into a $25 billion giant which is active in 40 countries, including Turkey. We spoke with Victor Fung about the details of the model that he has introduced and new approaches to the supply chain.

● You have created a large global company out of a small traditional business. How did you succeed in doing this?

■ In fact, ours is a very long story. We began 111 years ago with my grandfather in China. At the time, the only company with Chinese capital that was exporting from China was the one that belonged to my grandfather. Previously the market had been dominated by British companies. Our headquarters are currently in Hong Kong but the company was originally founded in South China. Today we have a $25 billion business and are active in more than 40 countries.

● What was your grandfather doing when he started off in business?

■ He used to export Chinese-made products. He would export products such as silk, porcelain and fireworks to various countries. They used to sell mainly to America. We can say that we broke what was a British monopoly in America at that time. Later he handed the business over to my father. My father made the company into a regional power. During his time, the company grew really quickly in Asia. During that period, we made significant exports from Malaysia, Singapore, Taiwan and Korea to the rest of the world. I am talking here about the 1960s.

● Your grandfather started it and your father grew it. What happened after you and your brother took over?

■ The time when my brother and I began at the company coincided with China opening up to the rest of the world. We took over in 1976. The opening up of the Chinese economy to the rest of the world provided global markets with a very large labour force. This was not possible before. The company was very small at that time. We had a turnover of approximately $100 million. Our total workforce was around a few hundred. It was at that time that we developed a new business model. Today we employ approximately 50,000 people.

● What are the foundations of your new business model?

■ The model's most important characteristic is that production is not located in a single place. Actually, we used to manufacture in Hong Kong. For example, let's take a toy. The toy was designed in

Hong Kong and we would do the engineering there. Then we would send it to China to benefit from the cheap labour force and we would manufacture there. Then we would send it back to Hong Kong. The quality control would be done there and then it would be transported to the rest of the world. Over the next 30 years we developed an innovative supply chain management system on a global scale. It was a completely new model. As we were establishing this new model, we monitored and made the most of the new opportunities that appeared as a result of the opening up of the Chinese economy. Nobody suggested this model to us. We developed it by trying ourselves. We developed it for China.

● Has this business model changed companies' production models?

■ Yes, after its introduction there began to be major changes in production. In those years companies were carrying out vertical production. Everything began and finished under a single roof. The Japanese are the best example of this. Then a major change started. The sub-contracting model came to the fore. It was at precisely this time that we began to take a presence in different parts of the production process. We assigned every piece to the company that produced it best. We continued on our way by handing over production to the factories which did it best. The essence of the business model that we developed at that time is this: We take on companies' production processes ourselves and have them carried out in the best factories at the most suitable price. When we do this we check every piece. We can say that three developments have had an impact on our business; the increase in the labour force, the internet and modern logistics. With this model we have opened up to 40 countries. We have more than 50,000 factory suppliers.

● What are the factors underlying the great success that you have achieved?

■ The most important secret underlying our success is the way in which we have worked in coordination with suppliers. At any given movement, there are thousands of orders and instructions travelling around the globe. The flow of orders needs to be very well controlled. You need to work with the euphony of an orchestra. In addition to this, it is very important to add a new country to the market. We used to work in China. Then we opened up to Southeast Asia. Now are opening up to Africa. We try to develop the most suitable model for economic development. One of the other factors underlying our success is our ability to be able to work in harmony with new

countries and the authorities there.

● What kind of new technologies are you investing in at the moment?

■ The traditional world has a lot of physical products. You go to China, India or Turkey and you come back with physical examples of designs made by designers. You make adjustments and alterations to them and you say: "This is my idea". This is the traditional way. Now we are making all of this production process into a vertical one. It is now possible to make these designs in a digital form. Everything is digital now. The use of artificial intelligence results in fantastic changes.

● How many companies are there in the world like yours?

■ There are now a lot of companies. We started it but there are now 30,000 companies like ours in Hong Kong. They are smaller and just produce one or two products but they resemble us. The demand for the model we have created comes from all over the world.

● New models and new discoveries are coming. Do you have any concerns about your business?

■ We are not concerned about technology. We are constantly talking about how technology will assist us in our business. We are more interested in some other problems around the world. For us, North Korea is a more important problem then the effects of digitalization. It is really like this. You can use technology in a productive way. C

HOW DOES THE SALES CONVERSION RATE INCREASE?

The sales conversion rate for visits to stores is critically important for many companies. In the last 10 years in particular the retail sector has been particularly focused on this issue. The number of categories in which there has been a significant increase in the sales conversion rate is not insignificant. For example, in 2009 it was 4-5 per cent in footwear, whereas now it is 6-7 per cent. There has also been a rise in categories such as technology retailing, household textiles and clothing. The main challenge is sustaining this increase... Experts believe that the way to do this is by providing "personalized" services.

The competition to get customers is critically important for every sector. There is fierce competition in this regard in the retail sector in particular. In order to be successful, companies are trying to choose stores in good locations on busy streets. Whether it is on a main street or in a shopping mall, it is very important to attract a lot of customers. But experts say that the real challenge comes after this. Because getting customers into the store is not the end of the matter. What is important is how many of those who enter the store end up buying something... This rate is becoming increasingly critical.

THE NEW REALITIES IN FOODSTUFFS

The basic factor which ensures that visitors to a store buy something is need. For products such as foodstuffs or cleaning products consumers tend anyway to be looking to buy. From this perspective, it is rare for a consumer to enter a food-focused retailer and leave "empty-handed". Hasan Aydoğan, the founder of KARGEM Eğitim ve Danışmanlık, says that the sales conversion rate for visits to discount supermarkets is 95-99 per cent and that the rate for other supermarkets is around 90 per cent.

In the restaurant sector the sales conversion rate is around 100 per cent. The actual competition here is in persuading customers who are passing in front of the restaurant to go inside. Of course, location is critically important in this respect. Global Restoran Yatırımları General Manager Bahar Özürün says that the locations with the highest visitor rates to Kasap Döner restaurants in Istanbul are, in order, Viaport Shopping Mall, Akasya Shopping Mall and Beşiktaş Square. "Taking into account variations because of seasonal factors, the average number of customers per month is 30,000-40,000. This rate rises in spring in parallel to an increase in overall sales," he says.

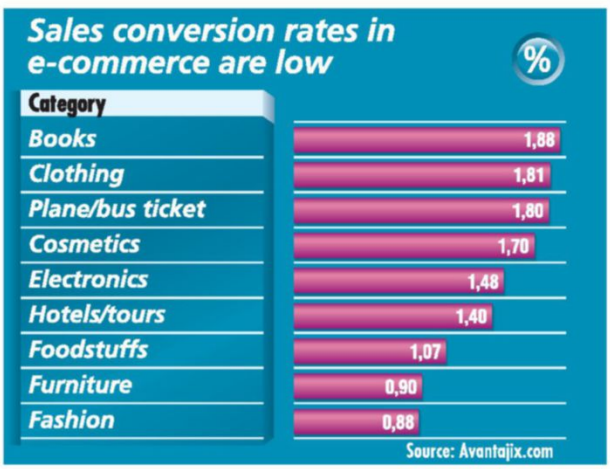
The sales conversion rate has increased

(How many of every 100 customers who visit a store make a purchase?)

Sector	2009	2017
Food retailing	85	90-100
Organized retailing	*	88-95
Personal care retailing	*	65-70
Porcelain	*	20
Household textiles	7-8	15-20
Brand name housing	8-10	15-20
Department stores	*	16
Clothing	10-11	10-15
Technology retailing	8-9	12
Furniture	15-20	7-9
Footwear	4-5	6-8

(*) Did not provide any information.
Note: Prepared according to data provided by consultants, research companies and firms.

Sales conversion rates in e-commerce are low



THE "KNOWING WHAT THEY BUY" FACTOR

There are similarities in the purchasing reflexes of the profiles of customers in sectors such as furniture, housing and automobiles. Visitors to expensive brands tend to know what they are looking for, which means that an effective sales representative can usually ensure that the visit ends with a sale. Doğtaş Kelebek Deputy General Manager İlhan Tunçman says that the sales conversion rate in the sector is around 7-9 per cent but rises to 8.6 per cent in their own stores.

For Nef, which is one of the most important players in the real estate sector, the sales conversion rate in 2016 was 18 per cent. In the first eight months of 2017 this rate was 21 per cent. Brand awareness and a growth in the number of projects played an important role in this increase.

Porland Marketing Group General Manager Ümran Ünsal says that in the porcelain sector the sales conversation rate is around 20 per cent. "The rate was higher five years ago," she says. "But it has fallen as a result of alternative brands and the increase in the number of stores. Porcelain purchases are not unplanned but we do also have a lot of customers who just come to look."

PERSONNEL, THE ARCHITECTS OF SALES

The most important factors influencing sales are headed by the special characteristics of the product, the speed of displaying new products, the offering of an experience that increases the amount of time spent in the store and the seller's level of information about the project concept. Experts agree that pressure to buy from the salesperson is no longer as influential as it used to be. Ceyda Kaptan is the director of the strategic planning and marketing department at Tchibo, which attracts customers' attention though themes which change every week and its unusual store concept, and she says that the ability of sales personnel to establish a strong and sincere rapport with customers has a positive impact on sales. "The sales conversion rate for customers who come to our stores is around 30 per cent, while it is about 1.5 per cent for our website," she says.

Linens Marketing General Manager Erkmen Onbulak says that they achieved a sales conversion rate of over 40 per cent last year. He explains the strategies that led to this increase as follows: "The change that we create in our product mix is important. In addition to this, we believe that our previous customers have a considerable impact. The level of interest from our personnel is an important factor in this difference."

WHY IS IT LOW IN E-COMMERCE?

Although there are differences between sectors, the sales conversion rate for visits to e-commerce websites is around 1.18 per cent. For sites that sell desktop computers the sales conversion rate is 2.0 per cent, but can fall to 0.9 per cent for tablets and 0.7 per cent for mobile phones. The sales conversion rate for Sunday visits is close to 4 per cent, while it can be over 3 per cent for working hours. According to the Monetate E-Commerce First Quarter 2017 report, the sales conversation rate for visits to websites worldwide averaged 2,48 per cent.

GittiGidiyor General Manager and TOBB E-Commerce Assembly President Öget Kantarcı attributes the fact that this rate is low in Turkey to users visiting websites to study products and obtain information about smartphones and tablets rather than to purchase them.

Lidyana.com Chief Merchandising Office Sinem Adaköy says that the sales conversion rate varies between 0.9 and 1.0 per cent.

EXPAT CAPITAL

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche Müstahzarları
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Alp Franko	Berk Kimya
5	Andrea Ojetti	Hoover Türkiye
6	Andreas Hohlmann	Ece Türkiye
7	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
8	Annette von Koskull	Telia Sonera
9	Antoine Boufarah	Odeabank
10	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
11	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
12	Bernhard Raberger	EnerjiSA
13	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
14	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
15	Boualaoui Boumedienne	Evin
16	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
17	Charles Jaubert	inHERA Capital
18	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
19	Christophe jung	Alstom Grid
20	Christophe Wielgosik	Schneider Electric
21	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
22	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
23	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
24	David Clark	Bener Law Office
25	Denis Kvasov	MMK Metalurji
26	Dominique Cardineau	Fleetcorp Türkiye
27	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
28	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
29	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
30	Erwin Olijslager	ING Bank
31	Eugene Willemsen	PepsiCo
32	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement Solutions
33	Fariha Salahuddin	GSK
34	Fedon Hacaki	Burgan Bank
35	Felix Hafele	Spencer Stuart
36	Francis David Goodenday	Tetra Pak
37	Frank Eijsink	ING emeklilik
38	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
39	Frank Quante	EWE Türkiye
40	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
41	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB
42	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
43	Giulia Cocci	Indesit company
44	Giuseppe Farina	Enel S.p.A
45	Gordana Hulina	ING Bank
46	Greg Maruszewski	Volvo
47	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
48	Guillaume de Colonges	Carrefoursa
49	Hakam Kamatani	Türk Telekom
50	Hideto Yamasaki	Honda
51	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
52	Hugo Campo	Page Group Türkiye
53	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
54	Isabel Gomez	IBM Türkiye
55	Ivan F Jones	Rubicoms Marketing
56	Ivar Blanken	Unilever
57	J.Melvin Cottrell	RGS Group
58	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
59	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye
60	Jean Francois Lioret	Real Hypermarkets
61	Jens Alker	Hdi sigorta
62	Jeremie Trigano	Mama Shelter
63	Joao Xavier	Multi Development
64	John Penn	Development Media Int.
65	John T. Mc Carthy	ING Bank
66	Jonathan Wheatcroft	Pwc
67	Jorge Capelas Fernandes	Vodafone Türkiye
68	Karsten Pillukeit	Kaleidoskop Danışmanlık
69	Keith Durward	KPMG Türkiye
70	Keith Mitchell	Ernst&Young
71	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
72	Kevin Bradbury	Stanton Chase
73	Kevin Finn	Coats
74	Khaled Fakhuri	Schneider Electric
75	Kostas Vlachos	Haribo
76	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
77	Laetitia Outters	Generali Sigorta
78	Lambert Bioderer	Türk Henkel
79	Lars Meyer	KPMG Türkiye
80	Linda A. Campbell	*
81	Livio Manzini	Bell Holding
82	Louise Westerlind	Fongogo
83	Maarten Hummel	ING Bank
84	Manuel Galatas Sanchez	Garanti Bankası
85	Marco Falaschetti	Indesit company
86	Marco Votta	Türk Traktör
87	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
88	Mark Harvey	Harvey English
89	Markus Reckling	DHL Express
90	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
91	Martin Spurling	HSBC
92	Martin Thomsen	BP Türkiye
93	Martin Wetjen	Metro Properties
94	Massimiliano Casali	Henkel
95	Massimo Eufemia	European Investment Bank
96	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
97	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
98	Michael Collini	Hilton Worldwide
99	Michael Peisser	Petrol Ofisi
100	Michael Weiss	AT Kearney
101	Mike Harrell	Ups
102	Milan Shah	Alapala
103	Mohan Sundaresan	Nestlé
104	Muhammed Hariri	Avea
105	Naim Hakim	Odeabank
106	NakKyun Chong	n11.com
107	Neil Edwards	Nestlé
108	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi
109	Nihal Mashaki	Türkiye Finans
110	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
111	Norbert Klein	BSH
112	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
113	Olivier Moyse	GL Events
114	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
115	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
116	Owen Kingston	Accenture Türkiye
117	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
118	Patrick Savre	Generali Sigorta
119	Patrick Stern	Nestlé
120	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
121	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
122	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
123	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
124	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
125	Philp Chabert	TEB Arval GM
126	Pierrick Le Gallo	Dupont
127	Piet A.A. Dury	Astellas
128	Radu Dobrescu	British American Tobacco
129	Rajesh Batra	Nestlé
130	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
131	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
132	Raymond Timmer	KPMG Türkiye
133	Reinhold Jakobi	Nestlé
134	Remco van Kuijk	Know It Consulting
135	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
136	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
137	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
138	Robin Goetzche	Anadolu Efes
139	Rodney A. Francis	Chep
140	Rohit Gupta	Citibank
141	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
142	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
143	Shahid Afzal	British American Tobacco
144	Simon Hardie	Eurasia Insights
145	Stefan Waldner	Petrol Ofisi
146	Stein Dale	EnerjiSA
147	Stephen B. Symes	Inspark
148	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
149	Steven Young	Bosch Sanayi
150	Tamas Mayer	Petrol Ofisi
151	Terry Brown	Acer Euro
152	Thomas Kolbinger	Siemens
153	Thomas Rudolt	Metro Cash & Carry TR
154	Tim Bright	Oneworld Consulting
155	Tonu Grunberg	Telia Sonera
156	Torben Eckardt	Volvo
157	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
158	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
159	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
160	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
161	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
162	Willem Razenberg	Philips Health Care
163	William Lamb	Expat Suite Başkanı
164	William Teramo	Perfetti Van Melle
165	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
166	Yu-Shik Kim	n11.com
167	Yvan De Cock	TEB

Multinet Up ile
her şey mümkün!
Multinet Up
Artık şirketinizin
tüm giderleri için
tek bir çözüm
ortağınız var!
ÇALIŞAN ÇÖZÜMLERİ
SEYAHAT ÇÖZÜMLERİ
ARAÇ ÇÖZÜMLERİ
SATINALMA ÇÖZÜMLERİ
M
444 87 36
multinet.com.tr

RECORDING
OLYMPIC DREAMS

Since 1932, OMEGA has known that the Olympic Games is a stage for dedicated athletes to reach their dreams. That's why we love our role as Official Timekeeper and why we're so passionate about providing trusted precision in every single event.

OMEGA
OFFICIAL TIMEKEEPER

OMEGA Boutique: Abdi İpekçi Cad. No: 65/A Maçka İstanbul Tel: 0212 230 06 71